

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské navazující studium

2007-2009

Bc. Lucie Knákalová

Diversity management

Diversity Management

Diplomová práce

Praha 2009

Vedoucí práce:.....PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci zpracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré literární prameny, které jsem použila.

V Praze dne 6. 4. 2009 .....

### Anotace:

Ústředním tématem práce je problematika diversity managementu, tedy řízení různorodosti zaměstnanců v organizaci. Úvodní část se zaměřuje na vymezení pozice diversity ve společnosti a souvisejících jevů, jakými jsou stereotypy, předpoklady a různé formy diskriminace. Práce se dále zabývá úlohou diversity managementu v organizacích, jeho podstatou a základními oblastmi jeho zaměření. Pozornost je zde věnována pohledu na určité sociální skupiny, jímž by se měl koncept diversity managementu zabývat především. Jedná se zejména o přiblížení problematiky zaměstnávání cizinců, žen a mužů na mateřských a rodičovských dovolených, osob starších padesáti let a zdravotně znevýhodněných osob. Dále jsou zde zmíněna témata vyvážení osobního a pracovního života zaměstnanců a rovné zacházení žen a mužů v organizaci. Předkládaná práce se také zabývá přínosy diversity managementu a objasňuje důvody, proč by měl být v organizacích zaváděn. Další část práce se orientuje na seznámení se s praktickým využitím diversity managementu v organizaci, proces jeho implementace, monitorování a hodnocení. Závěrečná kapitola poskytuje čtenáři náhled do konkrétních příkladů organizací, které s úspěchem diversity management realizují. Práce je tak doplněna o poznatky z praxe a snaží se o ucelený pohled na problematiku diversity managementu.

### Annotation:

The key topic of the work is diversity management, i.e. management of employees' diversity within organization. Opening part of the work identifies the position of diversity within society and related phenomena such as stereotypes, biases and various forms of discrimination. Then the work discusses the role of diversity management in organizations, its principles and basic areas of focus. Attention is paid to certain social groups that the diversity management concept should especially deal with. This concerns especially themes like employment of foreigners, women and men taking maternal and parental leave, employees over fifty years of age and physically challenged people. The work also mentions topics like work-life balance of employees and equal treatment of women and men in an organization. Furthermore, the work discusses benefits of diversity management and explains reasons, why organizations should implement this concept. Second part of the work demonstrates practical application of diversity manage-

ment in an organization, its implementation, monitoring and evaluation. The final chapter of the work presents examples of real organizations that have successfully applied diversity management. This way the work is complemented by practical examples and tries to provide a comprehensive view of diversity management.

**Klíčová slova:**

Diverzita, diversity management, diskriminace, pozitivní diskriminace, přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, stereotypy, předsudky, rovné příležitosti, stárnutí populace, fertilita, společenská odpovědnost firem, charta diversity managementu, sociální skupiny, vyvažování osobního a pracovního života, globalizace, family-friendly služby, systém ucelené rehabilitace, firemní kultura, organická dimenze vedení, systematická dimenze vedení, rovné zacházení, genderové záležitosti, mainstreaming, koučink, genderový audit, gender marketing, řízení změny, audit diverzity, Harvard Balanced Scorecard, benchmarking, outplacement.

**Keywords:**

Diversity, diversity management, discrimination, affirmative action, direct discrimination, indirect discrimination, stereotypes, bias, equal opportunities, population ageing, fertility, corporate social responsibility, diversity management charter, social groups, work-life balance, globalization, family friendly services, integrated rehabilitation system, corporate culture, organic leadership, systemic leadership, equal treatment, gender issues, mainstreaming, coaching, gender audit, gender marketing, change management, diversity audit, Harvard Balanced Scorecard, benchmarking, outplacement.

## Obsah

0	Úvod	7
1	Diverzita ve společnosti a v organizaci	9
1.1	Stereotypy, předsudky a diskriminace ve společnosti	11
1.2	Vztah diverzity a rovných příležitostí	16
1.3	Úrovně konceptu diverzity	18
1.4	Bariéry prosazování konceptu diverzity	20
1.5	Přínos diverzity pro společnost a jednotlivce	22
2	Diversity management	25
2.1	Podstata a cíle diversity managementu	25
2.2	Základní oblasti zaměření diversity managementu	29
2.3	Diversity management jako součást společenské odpovědnosti firem	33
2.4	Charta diversity managementu	35
3	Problematika určitých sociálních skupin z hlediska diversity managementu	37
3.1	Vyváženost pracovního a osobního života ve vztahu k diversity managementu	37
3.2	Užší vymezení konceptu vyváženosti pracovního a osobního života jako problematiky skupiny žen a mužů na rodičovských dovolených	42
3.3	Zaměstnávání osob starších padesáti let	47
3.4	Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob	52
3.5	Problematika zaměstnávání cizinců	58
3.6	Problematika rovného zacházení s muži a ženami v organizaci	66
3.6.1	Zásada rovného výběru pracovníků	69
3.6.2	Zásada rovného zacházení pracovníků v oblasti pracovních podmínek	70
3.6.3	Zásada rovného zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích	71
3.6.4	Zásada rovného odměňování žen a mužů	73
4	Přínos diversity managementu pro organizaci	77
4.1	Přínos diversity managementu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů	77
4.2	Ekonomický přínos diversity managementu pro organizaci	83
4.3	Marketingový přínos diversity managementu pro organizaci	87

5	Praktické využití diversity managementu v organizaci	90
5.1	Implementace diversity managementu	90
5.2	Problematika monitorování a hodnocení diversity managementu	96
5.3	Aplikace diversity managementu v jednotlivých personálních činnostech	97
5.4	Klíčové výzvy diversity managementu	102
6	Příklady dobré praxe organizací s úspěšným zavedením diversity managementu	105
6.1	Vítěz soutěže „Firma roku 2008 v oblasti rovných příležitostí“	109
7	Závěr	111
8	Soupis bibliografických citací	117
9	Přílohy	128

## 0 Úvod

Tématem mé práce je přiblížení problematiky diversity managementu, tedy ucelený popis různých aspektů řízení různorodosti zaměstnanců v organizaci. Tento nový koncept, se kterým již řada západních zemí (např. Švédsko a Velká Británie) pracuje od 90. let minulého století a Spojené státy americké již od let osmdesátých, není v České republice příliš znám. Cílem mé práce je přiblížit jednotlivé dimenze diversity managementu, zamyslet se nad jeho podstatou a úkoly a poukázat na přínos pro organizace a společnost. Mou snahou je seznámení se s problematikou ohrožených sociálních skupin v rámci diversity managementu, uvedení návrhů metod pro řešení jejich úspěšné integrace v organizacích a inspirování se příklady organizací, které úspěšně zavedené politiky diversity managementu užívají.

V úvodní kapitole se zabývám pohledem na diverzitu z hlediska společenského, v jehož rámci spočívá největší úskalí v diskriminačním chování, boji s předsudky a stereotypy jedinců. Právě díky pevně zažitým postojům, které jsou zpravidla těžce měnitelné, dochází ve společnosti k řadě forem diskriminace, se kterými se snaží koncept diverzity vyrovnávat. Současná situace vnímání diverzity v České republice je ovlivněna řadou historických zkušeností, jež bohužel přináší spíše více bariér pro její úspěšné prosazení. Avšak demografická situace a vývoj společnosti poukazuje na nutnost seznámení se s diverzitou a její přijetí jako jedné ze základních hodnot společnosti. Na tyto důvody, stejně tak jako na přínos diverzity, se zaměřuji v závěru první kapitoly.

V práci dále charakterizuji podstatu, cíle a zasazení diversity managementu do organizace. Zabývám se pohledem na diversity management jako na manažerskou disciplínu a na oblast jeho základního zaměření. Organizace přistupují k řízení různorodosti odlišně, odborná veřejnost se většinou veskrze shoduje na základních oblastech, kterými by se měl diversity management primárně zabývat. Jedná se o problematiku některých sociálních skupin, kterou přibližuji dále a pro niž navrhuji možná opatření.

V neposlední řadě se zabývám praktickým využitím diversity managementu v organizacích, jeho implementací a aplikací pro jednotlivé personální činnosti. Organizace mohou řídit různorodost téměř ve všech činnostech personální práce. Mým záměrem je popsat možné nástroje těchto činností a doporučení, jak personální práci rozvinout směrem k podpoře diverzity.

Závěrem uvádím několik úspěšných příkladů diverzitních programů ve společnostech českých, ale i zahraničních. Domnívám se, že dobrá praxe těchto organizací může být pro ostatní společnosti stejně tak hodnotnou inspirací v otázkách řízení různorodosti, jakou je, v Česku ne tak hojná, odborná literatura na toto téma. Příklady těchto organizací mohou poskytovat návod k tomu, jak úspěšně aplikovat diversity management v organizaci a dosahovat příznivých výsledků ať na poli ekonomickém, společenském, či oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Vycházím ze situace, kdy Česká republika má malé zkušenosti se soužitím s různorodými komunitami, ať z hlediska etnické, národnostní, minoritní či sexuální odlišnosti. Vliv takových faktorů, kterými jsou například příchod zahraničních investorů, otevřené hranice, vstup České republiky do Evropské unie, stárnutí populace a globalizace společnosti, tento přístup v oblasti diverzity poněkud mění. Zaměstnavatelé již nemohou nadále skládat své týmy ze zaměstnanců stejného věku, pohlaví a názorů. Moje práce poukazuje na smysl spolupráce různých skupin lidí, na ocenění lidské různorodosti a na přínos rozmanitých týmů, což ústí v rozvoj organizací v České republice.

Děkuji vedoucí diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za metodické vedení a cenné rady při vypracování této práce.



## 1 Diverzita ve společnosti a v organizaci

Termín *diverzita* je českým vyjádřením původního anglického pojmu *diversity*, který se nejčastěji překládá jako různost, různorodost. Nelze však zůstat u takto úzkého pojetí, diverzita má svůj širší význam. Obecně lze termín diverzita charakterizovat jako uznání, akceptování a ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, pohlaví, fyzické schopnosti, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenosti atd. (Němec, 2008).

Ševčíková (2007. In Velíšková, 2007, s. 16) vymezuje diverzitu jako koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v oblasti podnikání takové podmínky, které umožní všem lidem plně rozvinout jejich osobní potenciál bez ohledu na jejich individuální odlišnosti. Dále uvádí, že snahou iniciativ, které se zaměřují na prosazování diverzity, je kultivování vztahů ve společnosti, zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírání všech forem skryté i otevřené diskriminace.

Diverzita poukazuje na zkušenosti lidských odlišností a podobností, na zkušenosti, které začaly být čím dál více závažnější v každodenních životech lidí 21. století. Koncept diverzity, který se stává stále častěji zaváděným pojmem v oblasti pracovního života, není jen o rozšiřování pohledu na situaci, ale zejména o uchopení zcela nového přístupu. Ve zprávě vydané Švédským ministerstvem průmyslu „Každý stejně odlišný – diverzita v pracovním životě“ („Everyone equally different – diversity in working life“) je diverzita definována v rámci „Diverzitního projektu zaměstnanosti a komunikace“ („Employment and Communications' diversity project“) jako mix sociálních rozdílů mezi lidmi (In Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005, s. 12). V tomto kontextu je důležité, aby se lidé obeznámili s faktem, že již všichni v různorodé společnosti žijí. V této společnosti se může velmi lehce každý jednotlivec nebo skupina stát terčem pro označení outsidera. Princip nového přístupu k diverzitě se vyznačuje tím, že zahrnuje každého jednotlivce společnosti, ve které mohou všichni s rozdílnými zkušenostmi a charakteristikami přispět k dobrému pracovnímu prostředí, jež podporuje zdraví a osobní rozvoj, stejně tak jako produktivitu a kvalitu.

O diverzitě se stále více hovoří ve veřejných debatách, je však důležité zohlednit zejména dva následující pohledy. Na jedné straně je zdůrazněna stejná hodnota každého jednotlivce spolu s potřebou bojovat se všemi formami diskriminace. Na druhé straně se klade důraz na potenciál diverzity s ohledem na národní rozvoj a konkurenceschopnost společnosti. Takže organizace by měla využít znalostí, dovedností a nápadů celé populace, aby nezůstala pozadu při silnější globální konkurenci. Jestliže se tedy uchopí diverzita správným směrem a využije se efektivně, je velice užitečná pro rozvoj lidského kapitálu (Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005, s. 13).

Němec (2008) spatřuje důležitost diverzity v pracovním prostředí zejména v obohacování pracovních týmů například svou rozdílnou povahou, jinými zkušenostmi, kreativitou nebo sociálními kontakty. Diverzita na pracovišti však nemusí být limitována pouze na respektování a ocenění lidské různorodosti. Jde především o využití těchto odlišností tím nejlepším způsobem tak, aby přinesly prospěch společnosti i zaměstnancům. Diverzita zároveň dle Němce (2008) napomáhá k odstranění bariér existujících z důvodu předsudků a následně k zařazení znevýhodněných jedinců do pracovního trhu.

Od sedmdesátých let minulého století se měnil pohled na diverzitu a procházel jistým evolučním vývojem. Ze začátku se tento pojem užíval zejména v souvislosti s menšinami a ženami mezi zaměstnanci. Manažeři po dlouhá léta lpěli na názoru, že diverzita na pracovišti znamená zvýšení podílu osob určitého pohlaví, národnosti anebo etnického původu a že cílem diverzity je nábor a udržení více lidí z takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin“ (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 5).

Roosevelt Thomas (In Jackson et al., 1992, s. 307) popisuje definici diverzity jako *multidimensionální mix*. V tomto kontextu přirovnává diverzitu k lesu, který je plný stromů (dimenzí). Poukazuje na fakt, že Spojené státy americké se primárně zaměřily na stromy různorodosti v rase a pohlaví a věnovaly relativně málo pozornosti celému lesu. Vláda Spojených států amerických se v letech 1974 a 1975 rozhodla, na základě nových dodatků k americké ústavě, vyvíjet tlak na obchodní společnosti s požadavkem, aby najímaly více členů menšin a žen a aby jim

poskytly více příležitostí k postupu ve firemní hierarchii (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 5). Stejně tak například v roce 1984 společnost Xerox zavedla strategii „Vyvážené pracovní síly“ a zadala specifické numerické plány pro získávání zaměstnanců, ale i jejich povyšování a rozmisťování na všech úrovních zaměstnanecké hierarchie. Podobně společnost Coopers&Lybrand stanovila „nulové (genderové) rozdílnosti“ ve všech oblastech týkajících se počtu přesčasů, dovolené, odměňování, podílu na zisku a povyšování (Jackson et al., 1992, s. 282).

Odborníci na diverzitu začali brzy vyjadřovat své obavy z přílišného tlaku na společnost a stanovování kvót pro počet zaměstnanců z řad menšin a žen, které označili termínem tzv. *pozitivní diskriminace*<sup>1</sup>. Zpozorovali, že tento princip zůstal izolován víceméně jen v odděleních lidských zdrojů a nešířil se v rámci celé organizace. Zprvu byly vytvořeny vysoce kreativní metody pro získávání a zaměstnávání s cílem pozměnit lidskou strukturu v rámci celé společnosti. Ve skutečnosti však nepostupovali nahoru členové menšin a ženy tak rychle a míra fluktuace zůstávala velmi vysoká. Zaměstnanci, kterým měla opatření pomoci, byli často ostatními osočováni jako nedostatečně kvalifikovaní. Ve Spojených státech amerických vnímala dominantní většina bílých anglosaských mužů hnutí za rovné příležitosti jako skrytou formu tzv. „diskriminace naruby“. Výsledkem bylo, že programy vytváření rovných příležitostí (jako předchůdců programů diverzity) byly ve společnostech často zrušeny, anebo přehlíženy (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 6).

### 1.1 Stereotypy, předsudky a diskriminace ve společnosti

Pojem diverzita by zcela jistě neexistoval, kdyby nebylo v naší společnosti jevů, jakými jsou stereotypy, předsudky a diskriminace. Pojem *stereotyp* pochází z řeckých slov „stereos“, tedy pevný, strnulý a „typos“, česky překládáno jako

<sup>1</sup> Termín *pozitivní diskriminace* můžeme vyjádřit jako speciální opatření, vyrovnávací opatření, vyrovnávací postup, pozitivní akce, pozitivní činnost, pozitivní spravedlnost (v angličtině affirmative/positive action, affirmative/positive measure). Takováto opatření jsou politickými teoretiky zdůvodňována vícero způsoby: jako historická spravedlnost, jako odstranění nerovností vzniklých v minulosti a trvajících i v podmínkách formální rovnosti, jako snaha o dosažení rovnosti de facto (Polis, 2008).

označení, značka. Tvorba stereotypů je ovlivňována množstvím různých faktorů. Jsou jimi skupinové normy, výchova, společenské změny, vliv médií a osobní či zprostředkovaná zkušenost. Nejčastějšími projevy stereotypizace ve směru k druhým osobám jsou právě předsudky a diskriminace. Jde tedy o *odlišné chování k příslušníkům jiné skupiny, založené pouze na základě jejich členství v určité skupině* (Neumannová, 2006, s. 66).

*Předsudky* jsou často sdíleny velkým okruhem lidí, proto jsou vnímány jako pravdivé. Předpojatost vyplývá z hodnotových vzorců chování, tradic, zkušeností, informací (resp. dezinformací) a ze sociální percepce. Ústí v závěry a interpretace, které jsou akceptovány jako pravdivé bez jakýchkoliv důkazů. Zobecnování předsudků vede k vytváření stereotypů vázaných na další skupiny. Takovéto zobecnování nemá negativní dopad, jestliže jej lze ve skutečnosti doložit. Generalizování je nebezpečné v případě, kdy lidé hodnotí ostatní jedince na základě jednoho rysu, například barvy kůže, oblečení, momentálního chování a podobně. Na základě těchto svých hodnocení považují dotyčného za méněcenného. Nevědomé používání stereotypů a předsudků, které je spojeno s nedostatkem informací, může vést k segregaci mezi jednotlivými skupinami (Novák, 2002, s. 61).

*Diskriminace* je dle Velíškové (2007, s. 12) velmi negativním společenským a pracovním jevem, díky kterému nedostanou někteří lidé stejnou příležitost jako ostatní. Tento jev je zapříčiněn množstvím stereotypů a předsudků v naší společnosti. Jestliže se některým osobním charakteristikám přisoudí negativní význam, pak dochází k diskriminaci.

Diskriminace v obecném smyslu znamená znevýhodněné zacházení. Štěpánková (In Neumannová, 2006, s. 8) poukazuje na nutnost konkretizovat tento pojem pro potřeby právní úpravy. Diskriminace totiž může svádět k velmi obecnému definování, je však nutné přímo popsat její jednotlivé formy, kterými jsou *diskriminace přímá* a *diskriminace nepřímá*. Důležitý je také fakt, že úmysl osoby, která diskriminuje, není rozhodující. Zda si jedinec svoje diskriminační chování uvědomuje, či nikoliv, vede v obou případech k pojmenování diskriminačního chování. Štěpánková dále charakterizuje pojem *přímé diskriminace*, která představuje *méně výhodné zacházení s jednou nebo více osobami ve srovnání s jinou osobou*

či jinými osobami. Důvodem k tomuto přímému diskriminačnímu chování je zpravidla určitý rys, kterým se diskriminovaná osoba vyznačuje. Jedná se o *rasu nebo etnický původ, pohlaví, věk, zdravotní postižení, sexuální orientaci, náboženství, členství v politických stranách nebo politických hnutích, jazyk, rodinný stav apod.* Jestliže je žena diskriminována z důvodu těhotenství či mateřství, považuje se tento fakt za diskriminaci z důvodu pohlaví. Domnívám se, že v dnešní době se diskriminace z důvodu pohlaví může týkat i mužů, například při jejich odchodu na rodičovskou dovolenou, kdy jsou muži často vystaveni společenským předsudkům a stereotypům.

Druhou formou diskriminace je *diskriminace nepřímá*. Dochází k ní dle Štěpánkové (In Neumannová, 2006, s. 8) tehdy, „...pokud důsledkem aplikace nějakého navenek neutrálního předpisu, ustanovení nebo i praxe dochází ke znevýhodnění určité skupiny vymezené některým z diskriminačních důvodů – např. žen, Romů, Asiatů, muslimů, starších osob, gayů nebo lesbiček apod. – oproti skupině jiné.“ Nepřímá diskriminace se velmi těžce prokazuje a souhlasím se Štěpánkovou, že na rozdíl od přímé diskriminace není vůbec zjevná na první pohled a její oběti si většinou ani neuvědomují fakt, že jsou diskriminovány. Nepřímá diskriminace se dle Štěpánkové (In Neumannová, 2006, s. 8-9) vyznačuje následujícími definičními znaky:

1. *Pravidlo, které se vztahuje na všechny bez rozdílu.* Nemusí se v tomto případě jednat pouze o pravidlo psané, stanovené zákonem, lze jím být i kritérium praxe, případně užívaná zvyklost a nemusí mít psanou podobu. Příkladem může být filosofie společnosti uplatňovaná při přijímání nových zaměstnanců.

2. *Důsledkem uplatnění tohoto pravidla je znevýhodnění určité skupiny.* Identifikovat znevýhodnění určité skupiny je v praxi velmi obtížné. Je nutné zvažovat otázku, jak velká je znevýhodněná skupina vymezená některým z diskriminačních důvodů. Příslušné směrnice Evropské unie stanoví, že by se mělo jednat o „značnou nerovnost“. Nejsnadnějšími ukazateli se v této souvislosti zdají být statistické údaje, jež by mohly znevýhodňující dopad prokázat. Zvolení vhodné statistiky je však někdy velmi komplikované a pro většina případů relevantní statistiky vůbec neexistují.

3. *Neodůvodněné znevýhodnění určité skupiny.* Prokáže-li se fakt, že určité pravidlo má znevýhodňující dopad na určitou skupinu, je třeba vždy zjistit, zda je

znevýhodňující dopad neodůvodněný. Někdy totiž toto pravidlo spolu se svými nepříznivými důsledky může být odůvodněno nějakým legitimním cílem. Žádný zákon ovšem nestanoví, jaký cíl je legitimní a jaké prostředky jsou přiměřené a nezbytné. Tento problém může vyřešit pouze soud a pouze obžalovaný má povinnost prokázat, že se jednalo o legitimní cíl a prostředky.

Lze souhlasit se Štěpánkovou (In Neumannová, 2006, s. 8-9), že ne každé nerovné zacházení musí být přímo diskriminací. Dokonce i v případě, že je příčinou některý z diskriminačních důvodů. V řadě životních situací mohou určité znaky osoby hrát zásadní roli. Tedy skutečnost, že se jedná o osobu určitého pohlaví, rasy, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace nebo náboženství, má svůj význam. Příkladem z každodenního života pak může být, jestliže provozovatel bazénu hledá do dámských šaten pouze zaměstnankyni, tedy osobu ženského pohlaví. Podobně tomu bude i v opačném případě, bude-li hledat do pánských šaten pouze zaměstnance.

Společenské vztahy mohou být velmi komplikovány právě díky stereotypním názorům, které automaticky přisoudí všem členům nějaké skupiny negativní nálepku. Být obětí diskriminace jistě není nic příjemného, příkladů z každodenního života zná jistě každý mnoho. Velíšková (2007, s. 12) spatřuje *největší problém v pracovní diskriminaci, kdy jsou při získávání zaměstnanců či při kariérovém plánování zavržováni lidé kvůli svému pohlaví, zdravotnímu omezení, věku, rodinné situaci, fyzickým či charakterovým vlastnostem* apod. Souhlasím s Velíškovou, že rozhodujícím činitelem pro správný výběr zaměstnance by měly být především jeho žádoucí vlastnosti a kompetence, které rozhodně žádný zaměstnavatel nemůže poznat pouze na základě informací o věku, pohlaví či rodinné situaci potenciálního zaměstnance. V tomto případě může lehce dojít k situaci, kdy bude upřednostněn horší kandidát před tím nejlepším, bohužel jen díky vlivu předsudků. Důsledkem se pak stávají špatné pracovní výsledky.

Studie, kterou uvedly švédské noviny Dagens Nyheter (2004. In Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005, s. 17), ukazuje, že lidé, kteří nemají švédsky znějící jméno, jsou stále v riziku diskriminace ve svých pracovních životech. Studenti se švédským a cizím jménem, ale se stejnou kvalifikací se ucházeli o několik pra-

covních příležitostí na základě zveřejněné inzerce. Studie ukázala, že těm, kteří měli cizí jméno, bylo daleko častěji tvrzeno, že pracovní pozice byla již obsazena.

Segregace ve společnosti, v prostředí domova, školy a pracovního prostředí je jednou z důležitých příčin pro diskriminaci, předsudky a stereotypy. Síla důvěrnosti a podoby se osvědčila jako vysoce důležitá. Lidé jsou formováni kulturou, ve které žijí. Jejich pohled na různé fenomény je velkou měrou ovlivněn tím, co si lidé jim podobní myslí a dělají. To, co se zdá být sociálně akceptovatelné a legitimní, má velký vliv na lidské postoje a chování. Kempinsky, Berg a Lundqvist (2005, s. 16) zmiňují, že jednou z efektivních cest boje proti stereotypům a postojům jsou především úzké vztahy a komunikace. Nesmí se však jednat o kontakty povrchní.

S negativním škatulkováním lidí se zajisté potýká každá společnost. Soudobá společnost se dle Velíškové (2007, s. 13) však nachází na takovém morálním a intelektuálním stupni vývoje, kdy dochází k poznání, že soutěživý egocentrismus společnému soužití neprospívá. *Ve vyspělém kolektivu mají největší šanci na dlouhodobý úspěch lidé, kteří umí komunikovat a jednat s ostatními, ale také druhým naslouchat a zapojovat je do řešení problému.* Velíšková dále vysvětluje, jak účinně bojovat proti diskriminaci. Řešení spatřuje zejména v neustálém vysvětlování, co diskriminace je a v čem společnost poškozuje. Nejde jen o fakt, že diskriminace ztěžuje uplatnění některých skupin lidí a stupňuje napětí ve společnosti, ale také rozřazováním lidí do lepších a horších skupin připravuje stres z potenciální ztráty privilegií i lidem samotným. Zkušenosti z vyspělých zemí, které se zabývají problémem diskriminace, naznačují, že pouhé schvalování zákonů proti diskriminaci nestačí. Je nutné vysvětlovat lidem, v čem konkrétně spočívá přínos různorodosti a že individuální odlišnost nemusí pokaždé znamenat nějaký nedostatek. Velíšková klade důraz na vyzdvížení diverzity jako kladné společenské hodnoty, se kterou by se mělo pracovat nejen při výchově dětí, ale i u dospělých, neboť ti dokáží své jednání korigovat, pokud pochopí, že není správné. Velmi přínosné jsou i iniciativy Evropské unie na podporu rovnoprávnosti a různorodosti, stejně tak jako nejlepší praxe některých organizací, které efektivně pracují s diverzitou. Rok 2007 byl vyhlášen rokem rovných příležitostí, rok 2008 pak

rokem interkulturního dialogu, v rámci nichž probíhala v České republice mimo jiné i řada iniciativ, projektů a seminářů na téma diverzity.

## 1.2 Vztah diverzity a rovných příležitostí

Pojem diverzita úzce souvisí s pojmem *rovných příležitostí*. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že tyto pojmy jsou si ve své podstatě podobné, diverzita tvoří teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem. Velíšková uvádí (2007, s. 16), že termínem „rovné příležitosti“ lidé často rozumí pouhé dodržování zákonem stanovených norem, které mají za úkol zabránit znevýhodnění některých občanů. Zákon ovšem někdy neuvádí veškeré projevy diskriminace. Jestliže se například společnost rozhodne najímat do řad svých zaměstnanců jen samé štíhlé blondýny, bude to sice poněkud absurdní, ale v souladu se zákonem. *Filosofie diverzity chápe tuto problematiku poněkud obsáhleji a poukazuje zejména na přínosy cíleného prosazování pravidel různorodosti v organizaci.*

Roosevelt Thomas (In Jackson et al., 1992, s. 312) uvádí čtyři *hlavní rozdíly mezi iniciativami rovných příležitostí a diverzity*:

1. *Rovné příležitosti předpokládají přizpůsobení.* Jestliže se v organizaci vyskytne volné pracovní místo, iniciativy rovných příležitostí předpokládají, že zaměstnanec nebo uchazeč, který se „liší“ nebo je „jiný“ se bude adaptovat na dané pracovní místo. Iniciativy diverzity upouštějí od předpokladu přizpůsobování a předpokládají, že manažeři budou otevřeni možnostem pozměnit organizační kulturu a systémy.

2. *Zaměření iniciativ rovných příležitostí je odlišné.* Rovné příležitosti se zaměřují přímo na oblast získávání zaměstnanců, vzestupnou mobilitu a retenci. Aktivitu na podporu diverzity považují za prioritu vytvoření takového prostředí, které bude přirozeně využívat plného potenciálu jedince v organizaci. Model diverzity předpokládá, že jestliže manažer plně využije tohoto jedincova potenciálu, vzestupná mobilita a retence zaměstnance bude poté následovat.

3. *Rovné příležitosti neadresují kořeny věcí.* Rovné příležitosti poskytují promptní úlevu od nežádoucích okolností, jak je to jen možné, i za pomoci umě-



lých a krátkodobých prostředků. Iniciativy pro podporu diverzity zastávají přístupy řešení problému směřujících ke kořenům věcí. Aktivita na podporu diverzity předpokládá, že jestliže jsou jádra věcí přímo osloveny a popsány, žádoucí okolnosti se přirozeně rozvinou.

4. *Zaměření na zaměstnance se liší.* Rovné příležitosti hledají pomoc jednotlivcům, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodněni, zatímco diverzitní činnosti pracují na tom, aby pomohly manažerům zvýšit jejich manažerské dovednosti. Iniciativy diverzity se tedy obracejí primárně na manažery.

Souvislostmi pojmů diverzita a rovné příležitosti se zabývá i Kempinsky, Berg a Lundqvist (2005, s. 73). Rovné příležitosti vysvětlují způsobem, kdy *muži a ženy mohou užívat stejných práv souvisejících s prací, osobním rozvojem, pracovními podmínkami a dohodami*. Podobně se vnitřní předmět diverzity vztahuje na všechny zaměstnance, nehledě na jejich odlišnosti (jakými jsou gender, věk, etnický nebo kulturní původ, třída, sexuální preference, neschopnost) tak, aby jim byly poskytnuty stejné pracovní podmínky, příležitosti pro rozvoj, pracovní podmínky a dohody. Švédský koncept diverzity je například bohužel trochu jednodimenzionální, neboť pouze reflektuje mix odlišností. Aktivita pro diverzitu ve Spojených státech amerických indikují, stejně tak jako diverzitní mix, že je zde velká potřeba aktivního managementu organizace a jeho podřízených (Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005, s. 73).

Jakým způsobem vnímají diverzitu švédské společnosti, přiblížil kolektiv autorů Kempinsky, Berg a Lundqvist (2005, s. 73). Uvádí, že někteří zaměstnavatelé se zabývají pouze etnickou či kulturní diverzitou. Jiní zahrnují i odlišnosti mezi muži a ženami a rozdílnosti s ohledem na etnický původ. Někteří švédští zaměstnavatelé definují diverzitu jako půdu pro práci s diskriminací tak, jak uvádí švédská legislativa: gender, etnický původ, vyznání, neschopnost nebo sexuální orientace. Mnozí z nich zahrnují i věk. *Společnost Volvo Cars má velmi obsáhlou definici* (Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005, s. 73): *Diverzitou rozumíme veškeré zkušenosti a znalosti, které dělají lidi odlišnými – odlišnými ve smyslu perspektivy, zájmů, preferencí, motivace a také slepých míst.*

### 1.3 Úrovně konceptu diverzity

Kolářová (2008, s. 6) chápe *koncept diverzity jako rozčlenění rozdílnosti jednotlivců i týmů do několika rovin*. Mezi ně patří následující:

1. *skupina* je nejznatelnější, označovaná jako *soubor prvotních osobnostních charakteristik*. Do této skupiny se řadí rozdílnosti na základě pohlaví, národnosti, mentálních či fyzických schopností.

2. *skupina* představuje *soubor sekundárních rysů*, mezi které patří například úroveň vzdělání, rodinný stav, životní hodnoty a přesvědčení.

3. *skupina* nachází *charakteristiky spojené s danou organizací, tedy v hierarchii společnosti*. Reprezentují je například typ zaměstnaneckého poměru, druh pracovní doby a další.

Z pohledu řízení organizace a týmů lze za nejdůležitější dle Kolářové (2008, s. 6) považovat skupinu první, tedy rozdílnosti pracovníků na základě osobnostních charakteristik. Při řízení lidských zdrojů by však měly být brány v úvahu všechny uvedené odlišnosti, na které by se nemělo zapomínat zejména při plánování týmů anebo kariérního růstu zaměstnanců.

Obdobně charakterizují úrovně diverzity i Gardenswartz a Rowe (1995. In Potocková, Březinová, 2005, s. 16), jak dokládá následující obrázek.



Obr. 1: Čtyři úrovně diverzity dle Gardenswartz, Rowe (1995. In Potočková, Březinová, 2005, s. 16).

Autoři diverzitu rozčleňují do čtyř základních úrovní. *První dimenzi*, která se vyskytuje v centru všech ostatních, *tvoří osobnost*, se svými vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi, postoji a názory. *Druhou úroveň je interní dimenze*, kterou reprezentují věk, pohlaví, sexuální orientace, národnost, rasa, zdravotní stav či fyzické možnosti jedince. *Třetí úroveň je externí dimenze*, kterou mohou tvořit znaky jako jedincovo bydliště, rodičovský stav, partnerský stav, vzhled, pracovní zkušenosti, vzdělání, náboženství, příjem, osobní zvyky a způsoby trávení volného času. Poslední úroveň je *dimenze organizační*, která představuje jedincovo funkční zařazení v organizaci, jeho pracovní náplň, služební stáří, příslušnost k oddělení, místo práce, manažerská pozice či příslušnost k odborům nebo jiným organizačním spolkům.

## 1.4 Bariéry prosazování konceptu diverzity

*Současná situace* s prosazováním diverzity je v České republice teprve na svém počátku. Začlenění diverzity do myslí českých občanů čelí řadě bariér. Česká republika nemá velké zkušenosti s různorodostí, což může pramenit i ze samotné historie této země. Velíšková (2007, s. 15) uvádí, že před 2. světovou válkou se v tehdejším Československu mísilo více národních a kulturních vlivů, ale 50. léta minulého století dostala tuto republiku do kulturní izolace. Politika integrace národnostních menšin má značné rezervy dodnes. Následkem jsou pak nevelké zkušenosti se soužitím s etnicky a národnostně odlišnými spoluobčany, které ústí do projevů xenofobie a rasismu. Tento jev pak ještě více podporují teroristické útoky posledních let, které nabourávají světovou víru v myšlenku multikulturalismu.

Dalšími *bariérami v prosazování diverzity v České republice jsou* podle Velíškové (2007, s. 14-15) *následující příčiny*:

1. *Nerovnosti na trhu práce.* Převážná většina zaměstnavatelů v České republice se nechce konceptem diverzity zabývat, neboť tvrdí, že z jejich strany k žádné diskriminaci nedochází. Zaměstnanci a uchazeči však vidí situaci z opačné strany. Zejména matky s malými dětmi, starší lidé, zdravotně znevýhodnění občané nebo cizinci se shodují na faktu, že rovnoprávnost je v Česku ještě vzdáleným pojmem. V praxi se skupina těchto osob jen stěží probouje na vstupní pohovor, a pokud ano, čelí vzápětí řadě diskriminačních otázek na svůj zdravotní stav, rodinnou situaci a další osobní záležitosti.

2. *Kulturní bariéry.* Tyto bariéry jsou ovlivněny převážně historicky, jak jsem se zmiňovala výše. Česká společnost a zejména školství se stále ještě nevyrovnaly s dobou, kdy se jakákoli tendence vyčnívat z řady či prosazovat odlišný názor považovala za přečin. Výsledkem jsou pak národní sympatie k průměrnosti, nedůvěra k organizovaným hnutím a tradice ignorování nařízení shora.

3. *Společenská nevyzrálost.* Souhlasím s Velíškovou, že právě tento důvod je základní příčinou v neumění zacházet s diverzitou. Společenská nevyzrálost se projevuje nedostatkem etiky a nízkým respektem k zákonným normám. Hospodářská elita společnosti předchází elitu duchovní. Právě však duchovních hodnot je pro každou společnost zapotřebí, neboť každý národ potřebuje kladné morální a

intelektuální vzory. Velíšková věří, že přijde čas, kdy lidé dojdou k poznání, že bude-li se většina lidí chovat eticky i přesto, že je právě nikdo nevidí nebo že jsou skryti v davu, bude se všem žít příjemněji.

4. *Organizační bariéry*. Organizace do značné míry kopírují normy chování celé společnosti. Není tedy s podivem, že většina českých organizací se s pojmem diverzita nesetkala. Výjimky tvoří snad jen některé nadnárodní organizace, které přijímají hodnoty a kulturu své mateřské firmy. Velíšková uvádí *tři hlavní důvody organizačních bariér*. Jsou jimi:

- *Neznalost přínosů diverzity* a obecná společenská tolerance k uplatňování stereotypů a předsudků v jednání s lidmi.
- *Špatné organizační procesy*, kdy v mnoha organizacích přežívají stále byrokratické a zastaralé postupy. Jen některé společnosti nastavily správné kvalitní procesy, které významně přispívají k zavedení konceptu diverzity v praxi díky nastavování objektivních hodnotících kritérií.
- *Malé povědomí veřejnosti o povinnostech zaměstnavatelů a slabá připravenost se bránit*. Organizace, které nezmodernizují komunikaci v tomto ohledu, se brzy ocitnou pod velkým tlakem a silnou hrozbou pracovně-právních a obchodních soudních sporů.

## 1.5 Přínos diverzity pro společnost a jednotlivce

Velíšková (2007, s. 17) uvádí hlavní příčiny faktu, proč je téma diverzity pro společnost tak důležité a aktuální. Jeden z důvodů představuje *demografická situace a vývoj společnosti v posledních desetiletích*. I přesto, že Česká republika prožívá momentální přechodný nárůst porodnosti, ve skutečnosti ve většině evropských zemí porodnost výrazně klesá.

V evropských zemích, stejně tak jako ve většině vyspělých států, dochází k procesu *stárnutí populace*<sup>2</sup>. Tyto změny mají svůj odraz jednak na trhu práce, ale i v oblasti fungování sociálního zabezpečení nebo ve změně spotřebitelského chování. Poslední roky zaznamenaly jistý přírůstek evropské populace, který byl spíše odrazem imigrací, neboť přirozený přírůstek byl velmi nízký. Právě mezinárodní migrace pomáhají brzdit negativní demografický vývoj a pro členské státy Evropské unie představují velmi citlivé téma, jelikož zásadním způsobem mění tvář evropské populace a společnosti. Statistiky ukazují, že ke zpomalení populačního růstu došlo v Evropské unii za posledních 35 let. Prognózy budoucího vývoje vycházejí z předpokladů, že velikost populace dnešní členské základny EU se bude zmenšovat, a to počínaje rokem 2025. *Vliv na velikost populace budou mít vývoj fertility<sup>3</sup>, délka života obyvatel a migrační trendy*. Populace osob žijících na území Evropské unie bude tedy podle všech prognóz stárnout. Příčinou je již zmiňovaná poměrně nízká fertilita, která představuje 1,5 dítěte na ženu a také rostoucí délka středního věku, díky které se postupně zvyšuje podíl lidí starších 65 let a podíl lidí mladších než 15 let se snižuje. V průběhu příštích padesáti let bude na jednu ekonomicky aktivní osobu připadat jedna osoba ve věku nad 65 let. Nejstarší obyvatelé ve státech EU žijí v Itálii (věkový medián přes 42 let), nejmladší v Irsku (medián 34 let). Statistiky dále uvádějí, že v roce 2050 bude v Evropské unii pravděpodobně deset zemí s polovinou populace starší než padesát let. Jedná se o země:

<sup>2</sup> „*Stárnutí populace* se nejčastěji měří jako zvyšující se podíl postproduktivní části populace na úkor podílu předproduktivní, a později i produktivní skupiny v celkové populaci. Např. v ČR bylo v roce 2005 14,6 % obyvatel ve věku do 15 let, v produktivní skupině bylo 71,1 % populace a v postproduktivní skupině 65+ 14,2 % obyvatel. Podle střední prognózy Českého statistického úřadu bude v roce 2050 rozložení populace v ČR následující: 12,4 % (0-14), produktivní věk 56,3 % (15-64), 31,3 % (65+). Stárnutí populace se měří také zvyšujícím se věkovým mediánem či průměrným věkem populace.“ (V EU žije téměř..., 2008).

<sup>3</sup> Pojem *fertilita* označuje počet potomků připadajících na jednu ženu (Vavřichová (red.), 2000, s. 206).

Itálie, Rakousko, Řecko, Španělsko, Estonsko, Lotyšsko, Slovinsko, Bulharsko, Rumunsko a také Česká republika (V EU žije téměř..., 2008).

Vzhledem k výše uvedeným statistickým údajům bude *Česká republika v následujících letech čelit nejen stárnutí populace, ale spolu s ní i krizi důchodového systému, systému zdravotnictví a sociálních služeb*. V oblasti pracovního prostředí nastanou čím dál větší problémy se získáváním kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Doby, kdy si zaměstnavatelé mohli vybírat z řad kvalifikovaných uchazečů, dle Velíškové (2007, s. 17), brzy pominou a společnost bude mít nelehkou práci nalézt alespoň jednoho uchazeče, který bude splňovat požadovaná kritéria. *Pracovní trh bude volat po svém oživení, které by se mělo realizovat například zapojením nevyužitých pracovních rezerv*. Velíšková jmenuje zejména *zapojení žen s malými dětmi, zdravotně postižených občanů, starších lidí nebo naopak absolventů bez praxe*. Tito lidé si většinou velice váží nabídnuté pracovní příležitosti a mohou podpořit žádoucí zaměstnaneckou různorodost. Zaměstnavatelé pak naopak mohou být spokojeni s pracovním nasazením těchto zaměstnanců, jejich snahou a loajalitou (Velíšková, 2007, s. 17).

Velíšková varuje, že jestliže nedojde k výrazné změně demografického vývoje v naší zemi a pokud se neobohatí pracovní trh nevyužitými pracovními zdroji, čeká Českou republiku vážná ekonomická krize. Dávám za pravdu Velíškové, že právě zapojení těchto nevyužitých pracovních rezerv naráží na zažitá předsudky a postoje mezi lidmi ve společnosti. Diverzita by tento problém měla umět vyřešit, neboť je „ústředním heslem iniciativ zaměřených na prosazování pravidel rovných příležitostí a odbourávání diskriminace a předsudků.“ (Velíšková, 2007, s. 17).

*Přínos diverzity* je důležitý jak pro společnost, tak pro jedince samotné. *Přínos diverzity pro společnost představuje zejména vyrovnaní nepříznivého demografického vývoje a prevenci kolapsu ekonomiky*, ke kterému klesající porodnost může ústít. *Pro jednotlivce představuje přínos diverzity zvýšené možnosti uplatnění na pracovním trhu bez ohledu na vzájemné odlišnosti*, ať jsou národnostní, věkové, zdravotní, rodinné nebo fyzického vzhledu. Způsob, jak s diverzitou začít, je především ve výchově vnímání vzájemné různorodosti, která posléze ústí k větší vzájemné toleranci, zlepšení mezilidských vztahů a snížení xenofobie a rasismu. Čes-

ká republika se může inspirovat státy, ve kterých koncept diverzity není jen pouhým teoretickým plánem, ale které po řadu let skutečně dosahují žádoucích cílů v této oblasti. Jsou jimi například Velká Británie, Spojené státy americké a skandinávské země (Velíšková, 2007, s. 17).



## 2 Diversity management

„Musíme si vypěstovat pocit sounáležitosti, smysl pro vzájemnou spolupráci jako součásti jednoho systému, kde každá část systému ovlivňuje ostatní jeho části a je jimi ovlivňována a kde celek je něčím více než jen souhrnem jednotlivých částí.“ (Senge. In Gibson, 2000, s. 132).

Zabývá-li se management organizace konceptem diverzity, aplikuje tzv. řízení různorodosti, které je v současné době velmi moderní a užívanou manažerskou disciplínou nesoucí se pod názvem *diversity management*. Jedna z definic diversity managementu uvádí, že se jedná o *celistvý manažerský proces pro rozvoj takového prostředí, které je přínosem pro každého zaměstnance*. Povzbuzuje manažery k umožnění, zplnomocnění a ovlivnění zaměstnanců takovým způsobem, aby plně využili svého vlastního potenciálu. Musí být však zajištěno, že organizační systémy, směrnice a praktiky nebudou podporovat jednu skupinu více než druhou. Myšlenka zapojení každého člena organizace je pro diversity management klíčová a ovlivňuje pracovní chování a porozumění odlišnostem při zaměření na organizační kulturu a klima. *Diversity management také umožňuje organizacím, aby lépe plnily závazky svých zákazníků a klientů*, protože je vytvářeno takové organizační prostředí, které více chápe a reaguje na jejich potřeby a požadavky (Diversity management principles, 2008).

### 2.1 Podstata a cíle diversity managementu

Pojem diversity management je zajisté rozsáhlejší než pojem diverzita či různorodost. Kolektiv autorů (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 6) uvádí, že pokud by organizace chtěla aktivně a strategicky přistupovat k otázce diverzity a využívat potenciálu rozlišností svých zaměstnanců, měla by v první řadě vzít na vědomí tyto určité rozdíly a respektovat je. Jakmile se organizace zaměří na rozeznávání rozdílů a podobností uvnitř své společnosti a okolo ní, bude se zajisté muset zamyslet nad otázkou, jak toto všechno řídit. Této organizaci se jistě nevyhnou činnosti, kterými jsou například vypracování strategie a SWOT analýzy,

řízení změn a změna firemní kultury. Je nezbytné vést v patrnosti, že vnímavost na změny je sice nutnou, nikoliv však postačující podmínkou realizace změn k lepšímu. Podstatou diversity managementu je tedy *integrace principů a postupů diverzity do každodenní praxe manažerů a do procesů učení se v rámci organizace*. Thomas a Ely (1996. In Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 6) výše zmíněné sumarizují: „Přesto tento nový model řízení diverzity umožňuje organizaci *internalizovat* rozdíly mezi zaměstnanci, aby pak díky nim rostla a učila se... Všichni tvoříme jeden tým *i se svými* rozdíly, nikoliv *navzdory* nim.“

S přihlédnutím k výše zmíněným předpokladům, definuje kolektiv autorů (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 7) diversity management jako „...*aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu zaměřeného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.*“ Právní podpora diversity managementu se zaměřuje na zákaz diskriminace podle rasového a etnického původu, pohlaví, náboženského přesvědčení, věku a sexuální orientace. Z pohledu právní podpory Evropské unie je klíčovým legislativním opatřením nová definice článku 13 Evropské smlouvy, který praví (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 7-8): „*Aniž jsou dotčena ustanovení této smlouvy a v rámci pravomocí svěřených Společenství touto smlouvou, může Rada na návrh Komise a po konzultaci s Evropským parlamentem jednomyslně přijmout vhodná opatření k boji proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace.*“ Kolektiv autorů dále uvádí, že tato definice neukládá přímý zákaz, spíš poskytuje možnost Evropské unii přijmout opatření proti vyjmenovaným formám diskriminace. Před těmito změnami existovala rozsáhlá legislativa Evropské unie o zákazu diskriminace na základě pohlaví a národnosti, nyní si každá členská země Evropské unie vytvořila své vlastní antidiskriminační právo.

Jak jsem uvedla výše, někteří autoři (např. Velišková, 2007. Pradlová, 2006. What is diversity?, 2008) vymezují diversity management jako novou, samostatnou manažerskou disciplínu. Manažeři, kteří umí řídit různorodost, mohou uspišit řadu pozitivních změn, které by se stěží prosazovaly bez soustředěného procesu a

podpory. *Cílem diversity managementu je dle Velíškové (2007, s. 20) vytvoření inkluzivního firemního klima, ve kterém budou mít všichni zaměstnanci možnost plně rozvinout svůj pracovní potenciál a které umožní organizaci optimálně reagovat na individuální potřeby zákazníků a dodavatelů. Diversity management se tak dotýká procesů a činností uvnitř organizace, jakými jsou například: změna firemní kultury, posílení organizačního kapitálu, zvýšení míry různorodosti pracovníků, posílení pozice na trhu, lepší renomé a image organizace (viz 4). Problematika diversity managementu se také úzce váže na problematiku pracovního trhu a zaměstnávání, která řeší velmi aktuální témata, jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Těmito oblastmi, jež více přiblížím ve třetí kapitole, jsou především (Ševčíková, 2007. In Velíšková, 2007, s. 5):*

- *problémy uplatnění absolventů,*
- *problémy uplatnění kvalifikovaných profesionálů určitých profesí,*
- *nenaplněná poptávka po kvalifikovaných pracovnících,*
- *nerovnosti žen a mužů vzhledem k pracovním podmínkám a výši platů,*
- *diskriminace starších osob (věkem starších padesáti let),*
- *diskriminace cizinců,*
- *diskriminace tělesně či společensky znevýhodněných lidí v zaměstnání.*

Tuto problematiku doplňuji ještě o skupiny osob „odlišných“ na základě *rasy, vyznání, rodinného stavu, sexuální orientace, ale i odlišného uvažování. Základní filosofie diversity managementu spočívá na myšlence, že rozdílností je třeba využít ve svůj prospěch a nikoliv ji potlačovat.*

Účelem diversity managementu je poukázání na pozitivní potenciál diverzity a převedení tohoto potenciálu do reality. Organizace přehodnocují své struktury a procesy v duchu rovných příležitostí. Povědomí o diverzitě a manažerských kompetencích s tímto spojených je nezbytným požadavkem pro úspěch organizací. Již mnoho společností zavedlo s úspěchem programy na podporu diversity managementu. Počínaje zavedením této disciplíny ve Spojených státech amerických v počátku 80. let minulého století, se přidaly také Evropské země, které se učí, jak s diverzitou zacházet. Využívání diverzity je velkou výhodou a respektování odlišností dělá rozdílnosti úspěchem (What is diversity?, 2008).

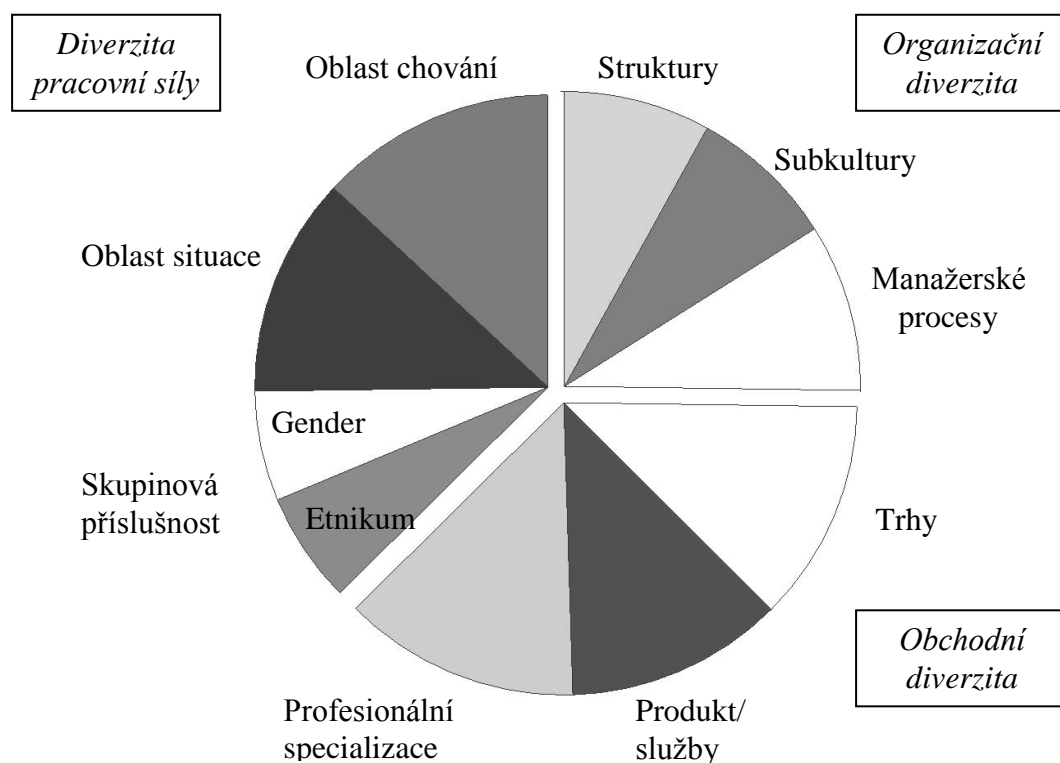
Diversity management jako mladá manažerská disciplína vznikla jako reakce na různé historické události a společenská témata. Ve Spojených státech amerických je diversity management stále spojován (správně či špatně) s politikou rovných příležitostí či rovnými akcemi v multikulturním (etnický původ, rasa, gender, sexuální orientace) kontextu. V Evropě je kladen více důraz na oblasti národních rozdílností a jazyka a na rovné příležitosti žen a genderovou problematiku (What is diversity?, 2008).

V Evropě i ve Spojených státech amerických se zdají být aktivity nastaveny směrem k systematickému, pozitivnímu a organizačnímu přístupu diversity managementu. Tyto aktivity dále usilují o ocenění diverzity a sebevědomě se snaží o přístup opřený o vědu, etiku a orientaci na výsledky. Tento přístup však není jednoduché zrealizovat v praxi. Konflikty a sociální záležitosti nemohou být přehlíženy, obvykle jsou zapuštěny ve své složitosti a kontextech. Složitost představuje jemné vyladování a hbité užívání různých nástrojů k jejímu odstranění a oceňování každé unikátní diverzitní praxe v konkrétní organizaci, komunitě, regionu nebo zemi. Například diverzita v jižní Africe se bude zabývat jinými formami, než například v Německu. Rozdílné historické a sociální kořeny rozdílností jižní Afriky a Německa musí být respektovány a brány na zřetel. Žádný jednoduchý recept na řízení diverzity však neexistuje. Snahou prosazovatelů diversity managementu je uvědomění, že lidé jsou schopni a ochotni změnit sami sebe a své myšlení, a proto je třeba redefinice řízení diverzity směrem k pozitivnějšímu přístupu (What is diversity?, 2008).

DeLuca a McDowell se zabývají problematikou diversity managementu z pohledu strategicky obchodního záměru. Uvádějí, že koncept diversity managementu ovlivňuje každý den chod celého obchodního světa, znamená však pro různé lidi různé věci. Někteří manažeři pohlíží na diversity management jako na tradiční rovná práva a příležitosti pro všechny. Jiní v něm vidí širší koncept funkcí při řízení lidských zdrojů, který by měl adresovat trh práce. Někteří, dle autorů menšina v současné době, pohlíží na diversity management jako na strategický obchodní záměr. DeLuca a McDowell vychází z názoru, že diverzita je fundamentálně obchodní záležitost, která by mohla signalizovat konec éry managementu v duchu “jedna-velikost-pro-všechny” (DeLuca, McDowell. In Jackson et al., 1992, s. 229).

## 2.2 Základní oblasti zaměření diversity managementu

Přístup, který zaujímá organizace ke konceptu diversity managementu, závisí na faktu, jakého předmětu zájmu se dotýká. Diverzita kultury je horkým tématem dnešních organizací. Je to ale jen viditelný bod mnohem většího diverzitního le-  
dovce, který je ukryt pod jeho povrchem. Zaměření se na kulturní diverzitu je za-  
jistě velmi přínosné v otázce rozvoje poznání a porozumění celému problému di-  
verzity, nemělo by se ale stát výlučným zaměřením. *Diverzita se rychle šíří jako  
významné manažerské téma v mnoho odvětvích, zahrnujících obchodní trhy a or-  
ganizační struktury.* Se zřetelem k větším kusům celkového “diverzitního koláče”,  
odhaluje potřebu po širším přístupu k diversity managementu. Autoři DeLuca a  
McDowell rozdělují tento diverzitní koláč na tři části: *obchodní diverzitu, organi-  
zační diverzitu a diverzitu pracovní síly*, viz Obr. 2. (DeLuca, McDowell. In  
Jackson et al., 1992, s. 229). Toto rozčlenění se pokusím přiblížit níže:



Obr. 2: Rozčlenění diverzitního koláče (DeLuca, McDowell. In Jackson et al, 1992, s. 230).

1. *Obchodní diverzitu* autoři rozdělují na tři části: *obchodní trhy, produkty a služby a profesionální specializace*. Autoři se dívají na příčiny vzniku konceptu řízení diverzity z obchodního pohledu. Uvádějí, že po druhé světové válce byly obchodní trhy zaměřeny na stejného zákazníka. Masová produkce praček, sporáků, ledniček, rádií a televizí, které byly prodávány v USA a dokonce i na globálních trzích. Různé variace výrobků byly omezené, neboť specializace snižovala rozsah ekonomiky a zvyšovala ceny. V dnešní době jsou však trhy diverzifikovány rychleji, než si mnohé společnosti dokáží uvědomit. Výroba je zaměřena na různé spotřebitele, jimiž jsou např. ženy a muži budující úspěšnou kariéru, lidé na mateřských a rodičovských dovolených, ale i lidé s tzv. prázdnými hnízdy, tedy senioři s dostatkem volného času. Také globalizace přinesla více druhů diverzity na ekonomické trhy. Každá země nese speciální politické a kulturní hodnoty. Obchodním úspěchem je pak určení speciální strategie pro každou oblast. *Nacházení obchodních příležitostí (mezer na trhu) je hlavní výzvou pro dnešní manažery v oblasti obchodní diversity*. Obchodní aktivity by se měly přeměnit z velkých a unifikovaných trhů na mnohočetné specializované trhy, tedy od starého pojetí “velký je lepší” k novému pojetí “boutique je nejlepší”.

2. *Organizační diverzita* představuje soubor *struktur, řídicích procesů a subkultur*. Období masové produkce se vyznačovalo funkcionálně založenými organizačními designy (strukturami). Byly to především funkcionální formy organizované práce v odděleních, jako např. výroba, marketing, finance, výzkum a rozvoj. Tyto hierarchicky rozdělily úkoly s důrazem na jednotu příkazů, jasnosti svých hranic, pořádku, kontroly a stability. Forma této funkcionální organizace se nese v duchu designu “jedna-velikost-pro-všechny” a dobře se uplatní v relativně stabilním prostředí. Dnešní tržní prostředí s četností rychlých změn však tomuto modelu organizace příliš nesvědčí. *Nacházení nových trhů si žádá vytváření nových organizačních designů, jakým může být například Matrix organizační struktura, která vyžaduje různé manažerské schopnosti*. Zmíněná Matrix struktura, ve které má každý zaměstnanec dva či více nadřízených, vyžaduje více odlišné schopnosti manažerů, než při řízení funkcionálně strukturované organizace založené na principech jednoty a příkazu. Může se také snadno stát, že se setkají různé mixy struktur v jedné organizaci. Vrcholové vedení může řídit na trhy, výrobky a prostředí orientované organizační formy v rámci jedné podnikové struktury, která může zároveň obsahovat matrix organizační uspořádání a rovněž funkcionální strukturu.

Se zasazením do problematiky diversity managementu, zde mohou být různé sub-kultury a řídicí procesy, které budou organizované v síti podnikových forem. *Řízení dnešních organizací je méně předmětem hledání té jedné, nejlepší formy. Jde více o otázku učení se řízení diverzitních forem, každé s jinými požadavky.*

3. *Diverzita pracovní síly*, neboli lidská diverzita, zahrnuje oblasti situace, chování a skupinové příslušnosti. *Situační diverzita* se zabývá aktuálními podmínkami pro pracovní život. Zahrnuje takové faktory, jako věk, společenský a rodinný status, ekonomický status a geografickou lokaci. Autoři uvádějí, že model pracovníka, který je ženatý, má děti a usiluje o třicetiletou kariéru v jedné společnosti, je už dávno pryč. Diverzita pracovní síly s ohledem na situační faktory se v dnešní době soustředí zejména na takové rozličné pracovní síly, kterými jsou například partneři, kteří oba budují kariéru, zaměstnanci samoživitelé, lidé ve své třetí kariéře blízko důchodového věku a rodiče s malými dětmi a často i starými rodiči, o které se musí starat. *Behaviorální diverzita* se týká více subjektivních charakteristik dnešních pracovníků. Genetické a situační diverzitní faktory, kterými jsou rasa, pohlaví, věk, společenský status a rodičovství, jsou objektivní lidské faktory. *Behaviorální diverzita zahrnuje více subjektivních faktorů, jako jsou styl práce, styl řešení problémů, potřeby, aspirace, přání a hodnoty.* Například ne všichni pracovníci jsou ambiciózní a usilují o úspěšnou kariéru v organizaci. Někteří mají touhu budovat několik kariér v různých organizacích a jiní dokonce nemají žádnou ambici po úspěšné kariéře. Také například styl práce se u každého pracovníka různí. Jestliže se stane vysoce motivovaný a kreativní pracovník konkurenční výhodou, stane se inspirativní leadership stejně důležitým jako administrativní kontrola. *Je kladen především důraz na volbu stylu řízení, které by mělo být podmíněno konkrétní situací konkrétního pracovníka.* Jen takovýto styl řízení podporuje porozumění odlišností jedincova chování. Potřeba diverzity ve stylu řízení nahrazuje přístup stylu řízení "Já jsem tu boss". Někteří pracovníci odvádějí lepší výsledky za pomoci participativního stylu řízení, jiní preferují tradiční styl autokratický. Někomu vyhovuje proces delegování, ostatní potřebují úzkou kontrolu. Úspěšný styl vedení dnes vyžaduje schopnosti z různých manažerských stylů.

Také *styly řešení problémů se mohou u každého zaměstnance různit.* Někteří lidé vyhledávají kreativní způsoby, jiní tradiční, lineární styly. Oba tyto styly ře-

šení problémů jsou důležité pro obchodní rozvoj, úspěšná organizace by je měla oba podporovat. Předmět zájmu behaviorální diverzity je rozsáhlý a netýká se zcela nových záležitostí. Novou se ale stává *vzrůstající potřeba takových řídicích pracovníků, kteří oceňují individuální odlišnosti a kteří dovedou převést typy behaviorálních odlišností, často podporujících konflikty, do motivačních synergií pro obchodní aktivity.*

Podobný náhled, jako na situační diverzitu, zaujímá Branham (2004, s. 265) na celkové řízení diverzity. Autor uvádí, že *zaměstnavatelé by měli bojovat za schopné zaměstnance, cenit si jich a být pro ně otevřeni bez ohledu na „velikost, tvar nebo barvu balíku“, ve kterém se jich dostává.* Žádná společnost si nemůže v dnešní době, kdy je nedostatek schopných zaměstnanců, dovolit nevěnovat pozornost různým zdrojům pracovní síly. Různorodost se týká dle Branhamy zvládnání všech problémů, které jsou v souvislostech s odlišnostmi pracovníků. Řídicí pracovníci by měli poskytovat stejné příležitosti k povyšování, zviditelnění a přidělování úkolů s vysokou zodpovědností jak ženám, tak příslušníkům rasových nebo kulturních menšin, mladším i starším pracovníkům. Jde především o toleranci, podporu různých názorů a osobností. Autor cituje ředitele společnosti Bell Atlantic, Ivana Seidenberga, který definuje různorodost: „To, co nejvíce potřebujeme, je různorodost uvažování. Pokud budou v místnosti všichni stejní, budete mít mnohem méně argumentů a mnohem horší odpovědi.“ (Branham, 2004, s. 265). Dovednost vést takovéto různé typy zaměstnanců nemá každý, může si ji však zlepšit například formou interaktivního školení, ve kterém si lze vyzkoušet a osvojit různé typy chování.

Souhlasím s Branhamem (2004, s. 266), že různorodost znamená především podporu v rozvoji odlišností, omezení stejnosti a podporu různých perspektiv. *Organizace s podporou různorodosti mají větší pravděpodobnost dosahování větších pracovních výkonů, oslovují větší rozpětí zákazníků, získávají větší zdroj schopných zaměstnanců a stávají se žádanými a vyhledávanými zaměstnavateli s konkurenční výhodou.* Autor uvádí následující doporučení, jak vytvořit a udržet různorodé pracovní síly (Branham, 2004, s. 266):

1. *Dynamika různorodosti si žádá nové definice spravedlnosti.* Se zaměstnanci by se tedy nemělo jednat stejně, ale přiměřeně dle jejich potřeb.



2. *Nutná potřeba obrany proti „principu sociální podobnosti“, díky které nebudou zaměstnavatelé v pokušení vybírat, odměňovat a povyšovat zaměstnance, kteří je mají rádi.*
3. *Vyrovňovat potřeby organizace získat zaměstnance, kteří odpovídají firemní kultuře s potřebou zachovat velkou rozmanitost úhlů pohledu.*
4. *Každý by si měl přiznat svoje vlastní předsudky, je to první krok ke změně.*
5. *Klást důraz na rozvoj zaměstnanců, kteří se „liší“, a hledat pro ně příležitosti pro svěření motivační pracovní činnosti, která zvýší jejich zodpovědnost.*
6. *Umožňovat rotaci práce pro zvýšení počtu žen a jiných členů menšin ve vyšších pracovních pozicích.*
7. *Dotazovat se na názory a potřeby menšinové skupiny zaměstnanců v případě, kdy jsou nadřizení na pochybách, a provádět pak další opatření.*
8. *Mít na paměti, že pravá různorodost spočívá ve vytváření takového prostředí, které maximalizuje přínos všech dostupných a schopných zaměstnanců.*

## 2.3 Diversity management jako součást společenské odpovědnosti firem

Ráda bych poukázala na místo diversity managementu jako součásti širšího konceptu, kterým je *Společenská odpovědnost firem*, známá též pod anglickým názvem „*Corporate Social Responsibility*“ a zkratkou „*CSR*“. Společenská odpovědnost firem představuje takové iniciativy, které apelují na změnu chování organizací, zejména na změnu orientace z krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé a z dosahování maximálních zisků na zisky optimální. Společenská odpovědnost se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik a programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje dle Trnkové (2004, s. 7) *posun pohledu na postavení organizace z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu, známému dnes jako konceptu „3P“, tedy „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk)*. Tato 3Pé představují propojení tří pilířů: *ekonomického, environmentálního a sociálního*, uváděné též pod anglickým názvem „*triple bottom-line*“. Chování v souladu s principy společenské odpovědnosti přináší or-

organizaci četné výhody a zisky především nefinanční podoby. Společenská odpovědnost firem je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD a řadou mezinárodních nevládních organizací (Trnková, 2004, s. 7).

Diversity management je součástí právě jednoho z pilířů CSR, konkrétně pilíře sociálního. Ten se pak dělí na dvě oblasti (Trnková, 2004, s. 7): *pracovní prostředí a místní komunitu*. Koncept diverzity se týká oblasti pracovního prostředí, které se vyznačuje následujícími aktivitami: *zapojení zaměstnanců do rozhodování, spravedlivé ohodnocení za práci, nefinanční benefity, vzdělávání a rozvoj, zdraví a bezpečnost, odpovědné propouštění, vyváženost pracovního a osobního života a rovné příležitosti*. Právě poslední dvě zmiňované činnosti se nejvíce dotýkají konceptu řízení diverzity, i když jen jeho pouhé části. Téma vyvážení osobního a pracovního života více přiblížím v podkapitole 3.1, v této souvislosti představuje především poskytování flexibilních forem práce, tj. péče o děti, seniory či nemocné osoby; zaměstnance na rodičovské dovolené. Rovné příležitosti se týkají oblasti opatření různých forem proti diskriminaci na pracovišti a při získávání zaměstnanců a dále podpory rozmanitosti na pracovišti z hlediska zastoupení skupin z řad žen, seniorů, handicapovaných zaměstnanců a etnických minorit.

Průzkum provedený v listopadu 2003 pod hlavičkou Business Leaders Fora a realizovaný jako součást příprav na české kolo celoevropské série konferencí „Evropská obchodní kampaň pro CSR“ (European Business Campaign for CSR, 2004. In Trnková, 2004, s. 18-28) oslovil formou dotazníků 265 společností v České republice s cílem postihnout co největší množství témat z oblasti Společenské odpovědnosti firem a poskytnutí uceleného pohledu na tuto problematiku. Níže uvádím výsledky tohoto průzkumu, do něhož se zapojilo 111 organizací, které se týkají pouze konceptu diverzity a jeho zasazení do problematiky Společenské odpovědnosti firem.

- Na otázku „Která témata z oblasti CSR jsou ve Vaší firmě považována za důležitá“ se *téma rovných příležitostí umístilo na druhém místě s 11% spolu s tématy vzdělávání a péče o zaměstnance, ekologii, transparentnost, spolupráci s neziskovými organizacemi a spolupráci se školami*.

- 84% společností plánuje rozšířit aktivity CSR v příštích dvou letech, a to konkrétně 16% organizací činnosti pro podporu rovných příležitostí.
- Na dotaz „V které oblasti již Vaše firma vyvíjí aktivity“ obsadila první místo *péče o zaměstnance se 75% a rovné příležitosti osmou pozici se 42%*. Průzkum uvádí, že jen zřídka společnosti přímo konkrétně popsaly, jakým způsobem tyto aktivity vyvíjejí. Pokud ano, jednalo se nejčastěji o monitorování procentuálního zastoupení žen ve vedení, případně snahu o vyšší podíl žen na manažerských postech. Témata vyvážení pracovního a osobního života, případně časového managementu se zatím nevyskytla. Autorka uvádí, že téma rovných příležitostí je prozatím vnímáno spíše intuitivně, málokdy je konkrétní společnost schopna popsat aktivity, které v této oblasti realizuje.

## 2.4 Charta diversity managementu

Koncepcí diversity managementu se zabývá i řada dobrovolných iniciativ. Jednou z nich je tzv. *Charta diverzity*, kterou v prosinci 2006 iniciovaly čtyři německé společnosti: Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 30). Ta vznikla jako dobrovolná kampaň těchto společností pod názvem „Diverzita jako šance – Charta diverzity firem v Německu.“ Svým podpisem tohoto dokumentu deklarují společnosti svoji ochotu podporovat, propagovat a rozvíjet různorodost ve své organizaci. Do května 2007 podepsalo tuto chartu 70 firem v Německu. Ve Francii se objevily podobné iniciativy již v roce 2004 a připojilo se k nim 3000 společností. *Mezi hlavní závazky Charty Diverzity pro Německo*, kterou vydal německý ministr pro otázky migrace, uprchlíků a integrace Prof. Dr. Maria Böhmer, patří (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 30):

1. *Pěstovat takovou firemní kulturu, která oceňuje vzájemný respekt a každého jednotlivce.* Vytvoření podmínek, aby všichni tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi včetně podpory manažerů a nadřízených.
2. *Dohled na procesy řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich kompatibilitu se stávající skladbou kompetencí, schopností a talentu zákazníků a s vlastními standardy výkonnosti zaměstnanců.*

3. *Ocenění diverzity uvnitř i vně organizace, uvědomování si inherentní potenciál této diverzity a snažit se ji využít ku prospěchu organizace.*
4. *Zajistit propagaci implementace této Charty v rámci interní i externí komunikace.*
5. *Každoroční zveřejnění snah a úspěchů při propagaci diverzity.*
6. *Informovat zaměstnance a kolegy o realizaci této Charty a zajistit jejich aktivní účast.*

Shrnu-li aktivity diversity managementu v dnešní době, zaměřím se nejprve na jeho silné stránky. Souhlasím se Sztarovicsem (2007), že tento koncept je dobře využitelný i v České republice a může napomáhat zvyšování zaměstnanosti, zejména u minorit a znevýhodněných skupin. Také s ohledem na demografický vývoj naší země se stane aplikace diversity managementu nutností, stane se tak protiváhou jakési techno-teoretické společnosti, kdy činnosti řízení diverzity mohou být příslibem pro přátelštější společnosti. Je však zapotřebí v první řadě změnit myšlení manažerů a zaměstnavatelů ve velkých a středně velkých organizacích způsobem, aby pochopili přínos a výhody tohoto konceptu. Poučit by se mohli z dobré praxe úspěšných firem, seminářů, konferencí a řady publikací.

Slabé stránky diversity managementu se vyznačují především tím, že koncept diversity managementu naráží na zaběhnuté přístupy zaměstnavatelů, kteří jsou nepřístupní ke změnám. Sztarovics (2007) uvádí, že tato situace je obvyklá zejména ve velkých městech, kdy jsou k dispozici ještě další potencionální zaměstnanci, a tak organizace raději zaměstnance vymění, než aby si daného zaměstnance vyškolila či našla jiné řešení. Také narůstající tlak na výkon zaměstnanců nutí zaměstnavatele získávat a udržovat pouze ty nejlepší, na jejich další diverzitní aspekty již neberou zřetel. Jedním z prvních úkolů úspěšných aktivit diversity managementu bude zajisté rozšíření vědomosti zaměstnavatelů o tomto konceptu, a nejen jich, ale i jiných, necílových skupin.

### 3 Problematika určitých sociálních skupin z hlediska diversity managementu

„Potřebujeme všechny lidské talenty a nemůžeme si dovolit nějaké nadání zanedbat kvůli umělým překážkám, jako je pohlaví, rasa, společenská třída nebo národnostní původ.“ (Mead. In Branham, 2004, s. 265).

V této kapitole se zabývám pohledem na konkrétní sociální skupiny, které by měly být nejvíce osloveny konceptem řízení diverzity v organizaci. Jak jsem uvedla výše, *jde především o nabízení pracovních možností všem skupinám na trhu práce a tyto zaměstnance po jejich získání rozvíjet a efektivně motivovat k výkonu*. Zaměstnavatelé by si měli provést jakýsi audit diverzity na svém pracovišti a identifikovat, jaké procento zaměstnanců z těchto sociálních skupin zaměstnávají. *Jedná se především o ženy a muže na rodičovské dovolené, zdravotně handicapované občany, zaměstnance starší padesáti let, cizince, různé etnické a rasové minority a rovnoměrné zastoupení žen na pracovišti*. Jako jistou nadstavbu všech těchto zaměření na určité specifické skupiny spatřuji zavádění nového trendu, tzv. *vyváženosti pracovního a osobního života*. Domnívám se, že tato koncepce by měla být začleněna do stylu řízení každého manažera a měl by ji uplatňovat při vedení a rozvoji všech svých podřízených nehledě na fakt, do které skupiny přísluší. Stručný nástin problematiky každé této oblasti spolu s vhodnými návrhy pro diverzitní opatření se pokusím uvést dále.

#### 3.1 Vyváženost pracovního a osobního života ve vztahu k diversity managementu

Jak jsem se zmínila výše, jistým novým trendem v řízení lidských zdrojů se v posledních letech stalo téma *vyvažování osobního a pracovního života*, které je v Česku překládáno z anglického pojmenování „*Work life balance*“ a zkratkou „*WLB*“. Již samotný překlad je poněkud svízelný úkol. V odborných člancích a literatuře se nejčastěji uvádí překladem „*sladkování rodinného a pracovního života*“ nebo termínem „*vyváženost pracovního a rodinného života*“. Kamil Švec

(2008), který vystoupil na konferenci<sup>4</sup> s přednáškou na téma „work-life balance“ (dále jen WLB), poukázal na následující úskalí tohoto překladu. Domnívá se, že více než „*rodinný a pracovní život*“ by mělo v první řadě jít především o „*osobní a pracovní život*“. Označení „rodinný“ dle Švece představuje problém týkající se pracujících zaměstnanců, kteří mají rodiny. Ne každý pracující člověk je však rodičem. *Koncept WLB se dotýká také zaměstnanců, kteří jsou svobodní a potřebují sladit své osobní volno s pracovním, dále také osob, kteří se starají a pečují o seniory nebo jiné závislé osoby.* Kingston a Nock (In Jones, Burke, Westman, 2006, s. 72) řadí do této sféry i osoby, které se angažují v oblasti komunitního vzdělávání. Z tohoto důvodu se Švec (2008) přiklání k českému překladu „*sladování osobního a pracovního života*“. Tento pojem dále Švec definuje jako *rovnováhu, kdy je zaměstnanec spokojen, motivován a přitom odvádí požadovaný výkon.*

Rothbard a Dumas (In Jones, Burke, Westman, 2006, s. 71) poukazují na fakt, že řízení propojenosti mezi prací a domovem se stalo ústředním tématem ať pro rovinu akademické půdy, tak i pro oblast managementu praktického. S narůstajícím počtem žen na pracovním trhu a s narůstajícím počtem párů, kdy žena i muž jsou výdělečně činní, začínají dnešní organizace čelit novým výzvám. V jejich zájmu jsou implementace takových praktik, které dovolí jejich pracovníkům dosahovat úspěchů v práci, ale také se významně angažovat a podílet v jejich domovech a komunitním životě. Jones, Burke a Westman (2006, s. 1) dále uvádějí další *příčiny extensivní publicity tohoto nového trendu v oblasti řízení lidských zdrojů.* Jsou jimi:

- *Změny demografického a sociálního vývoje, více žen vstupuje do pracovní sféry, pracující matky jsou čím dál více normou, než výjimkou*<sup>5</sup>.
- *Oblast technologického pokroku (mobilní telefony, e-mail, fax, internet) umožňuje vniknutí pracovních aktivit do oblasti osobní, rodinné.*

<sup>4</sup> Konference, kterou pořádala společnost Gender Studies, o.p.s., se konala v listopadu 2008 s názvem „Návrat rodičů do zaměstnání po mateřské/rodičovské dovolené“. Ústředním tématem byla problematika sladování osobního a pracovního života. Kamil Švec, ze společnosti Hewitt Associates Praha, zde vystoupil s přednáškou na téma „Vybavení osobního a pracovního života“.

<sup>5</sup> Tento text je z rukou amerických autorů. Domnívám se, že situace na českém trhu práce zdaleka není tak liberální k matkám na mateřských či rodičovských dovolených.

- *Globální soutěžení*, které zvedlo tlak na organizace a zaměstnance ve smyslu větší flexibility a odpovědi na změnu. Toto klima přináší větší výzvy při řízení hranic mezi domovem a prací zaměstnanců. Vytváří se *potřeba hledání vhodného flexibilního a inovativního řešení pro zaměstnance a zaměstnavatele k maximalizaci produktivity bez poškození zaměstnancova „well-being“, jeho rodinných vztahů a jiných aspektů osobního života.*
- *Potřeba získávání a udržení kvalitních zaměstnanců a vytváření tak dobré konkurenceschopnosti* na náročném trhu práce.

Švec (2008) představil ve své přednášce na téma WLB výsledky průzkumu<sup>6</sup>, konaného v roce 2004 na území střední a východní Evropy, při kterém bylo písemně osloveno 130 společností s minimálním počtem 50 zaměstnanců a maximálním počtem 8000 zaměstnanců. *Odpovědi na otázky týkající se problematiky WLB přinesly následující informace:*

- obecně se za posledních 4 až 5 let spokojenost či nespokojenost zaměstnanců nijak nevyvíjí,
- průměrně 44% zaměstnanců je spokojeno se svým WLB,
- společnosti s méně zaměstnanci než 50 řeší problematiku WLB intuitivně, ne systematicky,
- oblast WLB je stále pro top management a vedení společnosti oblastí, která je „nice to have“ (příjemné ji mít), není tedy rozhodně prioritní záležitostí,
- poměr spokojenosti se svým WLB je u manažerů 42% a u zaměstnanců 48%,
- poměr spokojenosti se svým WLB je u žen 41% a u mužů 49%.

Otázky na téma „Co dělají společnosti pro WLB“ položené zaměstnavatelům zvláště v České republice (dále pod zkratkou ČR) a střední a východní Evropě (dále pod zkratkou SVE), přinesly následující poznatky (Švec, 2008):

- *práci z domova<sup>7</sup> nabízí 51% společností v ČR a 29% společností ve SVE,*

<sup>6</sup> Kamil Švec představil pouze část průzkumu vztahující se k problematice WLB. Název celého průzkumu zůstal účastníkům konference utajen, celkem však obsahoval osmdesát otázek a získaná data sloužila mj. jako výchozí pro vyhlášení ceny „Nejlepší zaměstnavatel roku 2008“.

<sup>7</sup> Tyto praktiky společnosti zavádějí jen pro určité pracovníky.

- *postupný návrat po MD/RD<sup>7</sup> nabízí 42% společností v ČR a 26% společností ve SVE,*
- *částečný pracovní den nabízí 42% společností v ČR a 28% ve SVE,*
- *částečný flexibilní pracovní den nabízí 31% společností v ČR a 31% ve SVE,*
- *plně flexibilní pracovní den nabízí 24% společností v ČR a 25% ve SVE,*
- *sdílení pracovního místa nabízí 7% společností v ČR a 12% ve SVE,*
- *společenské akce i pro zaměstnance na mateřských a rodičovských dovolených nabízí 44% společností v ČR a 57% ve SVE,*
- *programy péče o dítě v rámci pracovního dne nabízí 5% společností v ČR a 7% ve SVE,*
- *firemní školky, dětské koutky a hlídání dětí nabízí v ČR méně než 2% a ve SVE méně než 1% společností.*

Oblast, která se zaměřila na *aktivitu v oblasti programu péče o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené v České republice*, přinesla tyto postřehy (Švec, 2008):

- *69% společností zve tyto zaměstnance na firemní akce,*
- *56% společností s nimi udržuje osobní kontakt,*
- *24% společností poskytuje připojení k internetu,*
- *18% společností angažuje tyto zaměstnance do firemních projektů,*
- *18% společností poskytuje firemní benefity,*
- *7% společností nabízí školení a vzdělávání těmto zaměstnancům,*
- *2% společností má zřízenou péči o děti zaměstnanců na mateřských a rodinných dovolených.*

Souhlasím se Švecem (2008), že dnešní organizace se tímto přístupem zabývají velmi nesystematicky a spokojenost zaměstnanců s WLB nepatří k hlavním firemním prioritám. Současný stav WLB je ve stádiu uvažování, i když jsou společnosti, které s tímto konceptem nějakou dobu úspěšně pracují (viz 6). Švec rovněž poukazuje na fakt, že *téma WLB se netýká pouze vztahu zaměstnance a zaměstnavatele, ale také státu*. Právě vhodná skladba sociální politiky by mohla spokojenost s WLB zvýšit.



Zasazení konceptu diverzity do sladování osobního a pracovního života vymezil Radek Špicar (2008, s. 56), ředitel externích vztahů Škody Auto, a.s. jako „*soubor nástrojů, které zaměstnavatel může a měl by realizovat pro to, aby se osobní a pracovní život zaměstnanců dobře doplňoval.*“ Výhodou této citlivosti a vztahu ke konceptu diverzity Špicar uvádí především tyto jednoznačné potřeby – *mít lidi s rozhledem, odpočinuté a kreativní.*

Dle Anne-Marie Nedoma (2006, s. 56), HR manažerky společnosti Nestlé Česko, s.r.o., lze přínos podpory programů diverzity a WLB poznat snadno: *zaměstnanci podávají větší výkon, vykazují menší míru fluktuace a jsou méně nemocní.* Nedoma dále poukazuje na možnost řešení konceptu WLB nabízením alternativních pracovních úvazků, například formou částečných a flexibilních úvazků, práce z domova apod. Zároveň upozorňuje na úskalí, že ne každá pozice si může dovolit alternativní způsob úvazku (např. výrobní podniky), a proto radí *provést před zaváděním jakýchkoli programů průzkum mezi zaměstnanci a analýzu distribuce alternativních úvazků mezi jednotlivými pozicemi*, případně i finanční náročnost zavedení.

Jana Pradlová (2006, s. 57), vedoucí oddělení interního vzdělávání IBM Česká republika, vysvětluje i negativní stránku zavádění konceptu WLB. *Jako překážky efektivního fungování těchto programů jmenuje: ochranu firemních dat, pojištění a případné úrazy.* Koncept sladování profese a osobního života čelí mnoha neduhům, které jsou mj. předmětem zájmu disciplíny diversity managementu. Pradlová (2006, s. 57) uvádí *vysoké nároky nejen na fungování týmu*, který spolu není denně v osobním kontaktu, a na manažera, který tento tým vede, *ale především na vnímání stereotypů ve společnosti* a definici kariérního růstu těch, kdo pracují po jistou dobu ve flexibilním nebo alternativním režimu.

### 3.2 Užší vymezení konceptu vyváženosti pracovního a osobního života jako problematiky skupiny žen a mužů na rodičovských dovolených

V užším smyslu lze koncept WLB vymezit ve smyslu harmonizace *rodinného* a pracovního života, který je pro většinu rodičů jednou ze základních otázek, kterou musí řešit. Proto se snaží přicházet na způsoby, jak tyto dva základní světy propojit, nebo oddělit způsobem, aby lidé dokázali na obou stranách plnit závazky, které vyplývají z jejich konkrétní situace pracujícího rodiče, ale jejichž rozsah také sami, v rámci rodinného a i pracovního kruhu, vyjednávají (Hašková, Křížková, Maříková aj. 2003, s. 57).

Velký zájem je v této oblasti soustředěn v poslední době zvláště na *možnosti návratu žen a mužů do pracovního procesu po narození dítěte*. Wichterlová (2008, s. 26) pokládá tuto problematiku zvláště za aktuální zejména tím, že se děti rodí silným ročníkům, které plánování rodiny odkládaly zejména z důvodu své kariéry. Tato skupina rodičů je tedy velmi často vysoce kvalifikovaná a má velké pracovní zkušenosti. Matky a v malé míře i otcové zpravidla nemají zájem odejít z pracovního procesu na dlouhou dobu, protože mají již vybudovanou kariéru, která se každým měsícem rodičovské dovolené nenávratně vzdaluje a devaluje roky strávené v práci.

Studie Sociologického ústavu AV ČR Praha (2003. In Hašková, Křížková, Maříková aj., 2003, s. 57) zkoumala *vztah vyváženosti pracovního a rodinného života u mužů a žen*. Dospěla ke skutečностям, že ženy zvládají péči o rodinu a domácnost vzhledem k rozdělení jejich genderových rolí s celkově větším vypětím než muži. „Na rozdíl od poloviny pracujících otců s dítětem mladším 18 let totiž deklarují téměř ¾ pracujících matek, že obvykle nestíhají zařídit všechno, za co nesou ve své rodině zodpovědnost. V souladu s tím je také fakt, že za stresující považuje svou pozici v domácnosti až polovina matek oproti 36% otců s dítětem mladším 18 let.“ (Hašková, Křížková, Maříková aj., 2003, s. 57). Studie dále uvádí, že při konkrétních případech, kdy již nebylo v silách respondentů rodinný a pracovní život zkombinovat, jsou daleko častěji příčinou nezvládnutelných problémů rodinné záležitosti před pracovními. S rodičovstvím dochází u respondentů

především k nárůstu pocitu nezvládnutí rodinných, nikoliv tolik pracovních povinností. Vzhledem k rozdělení genderových rolí v rodině, pak dochází k největšímu nárůstu takových pocitů zejména u žen. Otcové zpravidla přijmou za svůj tzv. model mužské pracovní participace, který obnáší nepřerušovanou pracovní dráhu s prací na plný úvazek. Matky naopak využívají alespoň těch možností, které trh a stát pro sladění práce a osobního života poskytuje i za cenu vzdání se kariérního růstu a někdy i pracovního uplatnění (Hašková, Křížková, Maříková aj., 2003, s. 57).

V kontextu České republiky se jedná především o *práci na částečný úvazek nebo o možnost odchodu na rodičovskou dovolenou*. Obě tyto volby jsou v současné době umožněny jak ženám, tak i mužům, kteří je ale nevyužívají zejména z důvodu nepochopení ze stran okolí a zaměstnavatele. Ženy tak tvoří dle údajů MPSV (2008) 99% těch, kteří pobírají rodičovský příspěvek, a lze předpokládat, že i z těch, kteří odcházejí na rodičovskou dovolenou.

Bohužel však dochází k situaci, kdy ženy, které by se rády vrátily do pracovního procesu dříve, nemají komu a kam svěřit své děti. *Návrat do zaměstnání je dříve než po třech letech rodičovské dovolené v současné době znesnadněn propadem počtu míst v zařízeních kolektivní péče o děti ve věku do tří let*. Podle statistiky ČSÚ (2003. In Hašková, Křížková, Maříková aj., 2003, s. 60) dosahuje současná nabídka míst v jeslích pouze 5% z celkového počtu míst, která byla v těchto zařízeních dostupná na začátku 90. let. I přesto, že došlo v průběhu 90. let také k poklesu počtu míst v mateřských školkách, nebyl tento pokles tak hluboký jako v případě jeslí. Wichterlová (2008, s. 26) uvádí, že mateřské školky by mohly přijímat děti již od dvou let, nedisponují však takovou kapacitou, aby si to mohly dovolit. Leckdy nejsou schopné přijmout ani děti tříleté.

Problematiku nedostatku jeslí podporuje také fakt, že jesle jsou zařazené pod správu Ministerstva zdravotnictví, které si na jejich zřízení klade větší kritéria a nároky. Současnou snahou je zahrnout tato zařízení do správy Ministerstva školství.

Z výše uvedených důvodů se zvyšuje u žen a otců na rodičovských dovolených poptávka po alternativních formách práce, jakými jsou např. práce na částečný úvazek, práce z domova, flexibilní pracovní doba a také poptávka po alternativních službách pro zaopatření dětí do tří let. Zdá se být zcela zjevné, že tyto poptávky převyšují v České republice v současné době nabídku, a to v případě poskytování alternativních forem práce i na těch pracovištích, kde by bylo možné takové typy práce podle názorů zaměstnanců efektivně využít.

Možným řešením této problematiky je bezesporu vhodná státní sociální politika. V současné době stát rodičům nabízí varianty rychlejšího návratu na pracovní trh po rodičovské dovolené. Rodiče si tak mohou vybrat čerpání své rodičovské dovolené ze tří variant: základní tříleté, zrychlené dvouleté a prodloužené čtyřleté, a adekvátního rodičovského příspěvku, který se měsíčně snižuje spolu s větší délkou rodičovské dovolené.

Jistou nadějí na zlepšení této situace by mohlo přinést Ministerstvo práce a sociálních věcí, které přichází s přípravou nového, „balíčku pro-rodinných opatření“. Jestliže budou tato nová opatření v roce 2009 schválena Senátem ČR, budou v účinnosti od roku 2010. Cílem tohoto chystaného balíčku není dle ministra práce a sociálních věcí, Petra Nečase (2008), pasivní podpora rodiny, ale „...vytváření vlídnějšího prostředí rodičům pro snadnější sladění pracovního a rodinného života. Zároveň reagujeme na skutečnost, že na rozdíl od zahraničí u nás téměř neexistuje nabídka různých typů služeb péče o děti.“ MPSV dále uvádí, že prioritou současné vlády je podpora flexibilní rodinné politiky, která se vyznačuje distribucí sociálních dávek rodinám s dětmi a rozšíření nabídky pro-rodinných služeb. Tento nový pro-rodinný balíček obsahuje sedm různých opatření na podporu rodin s dětmi, zejména rodičů, kteří plánují zůstat doma s dětmi na rodičovské dovolené a kteří chtějí skloubit pracovní dráhu s výchovou malých dětí. Jedná se o tyto navrhované změny (Nečas, 2008):

1. *Otcovské*, kdy otec může dočasně přerušit výkon své výdělečné činnosti, aby mohl společně s matkou dítěte pečovat o novorozené dítě. Přijetím tohoto opatření se v zásadě vytváří dle MPSV stav odpovídající zavedení otcovské dovolené tak, jak funguje v řadě evropských zemí. Otcovské se poskytuje po dobu jed-

noho týdne nejpozději do uplynutí šesti týdnů věku dítěte. Výše otcovského za kalendářní den činí 70% denního vyměřovacího základu.

2. *Sladění rodinného a pracovního života.* Jen 2% rodičů v ČR svěřují své děti mladších tří let do jeslí. Systém širšího spektra služeb v péči o děti umožní skloubit rodičům pracovní dráhu a rodičovství.

a) *Evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci.* Tato vzájemná rodičovská výpomoc představuje poskytování péče o děti evidovaným poskytovatelem v jeho domácnosti za limitovanou úplatu maximálně 5000,-Kč na jedno svěřené dítě. Jedná se o péči rodinného typu poskytovanou na individuálním základě. Poskytovatel může mít v současné péči nejvýše čtyři děti do sedmi let věku včetně vlastních dětí, je osvobozen od placení daně z příjmu fyzických osob, neodvádí pojistné na sociální zabezpečení, ani pojistné na veřejné zdravotní pojištění a zůstává mu nárok na rodičovský příspěvek.

b) *Podpora služeb péče o děti v živnostenském podnikání,* jejímž cílem je zjednodušení hygienických a prostorových požadavků na provozovny péče s menším počtem dětí. Podnikatel provozuje v tomto případě vázanou živnost „Péče o dítě do tří let věku“ v denním režimu nebo volnou živnost „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“ ve vlastní domácnosti nebo v jiném vhodném prostoru, musí pečovat současně nejvýše o čtyři děti. Požadovaná odborná způsobilost podnikatele vykonávajícího činnost v rámci vázané živnosti „Péče o dítě do tří let věku“ v denním režimu se nově rozšíří o „osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci“, což by dle MPSV mohlo alespoň částečně napomoci řešit situaci například žen starších padesáti let, které jsou ve vyšší míře ohroženy nezaměstnaností.

c) *Miniškola* jako další možnost rozšíření nabídky péče o děti pro zaměstnané rodiče, kteří preferují individuální péči, nebo v daném místě jiná služba k dispozici není. Tuto službu mohou využít zaměstnavatelé na pracovišti rodiče nebo neziskové subjekty, obce, kraje a církevní právnické osoby. Tato služba má nekomerční charakter, zřizuje se nejvýše pro čtyři děti ve věku od šesti do sedmi let věku dítěte, na její poskytování se nevztahují hygienické a prostorové požadavky jako v případě provozu předškolních zařízení.

d) *Daňové výhody pro zaměstnavatele* budou novelizovány takovým způsobem, aby mezi daňově uznatelné náklady pro zaměstnavatele byly zařazeny také výdaje na zajištění péče o děti zaměstnanců, tj. výdaje na provoz jeslí, miniškolek,

provozoven pro výchovu a vzdělávání a příspěvků zaměstnavatele na zajištění péče o dítě zaměstnance poskytované prostřednictvím jiného subjektu než zaměstnavatele.

e) *Podpora částečných pracovních úvazků formou slevy na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti pro zaměstnavatele*, kteří zaměstnávají osoby patřící do skupiny hůře zaměstnatelných, pokud budou zaměstnány na kratší pracovní úvazek. Výše této slevy na pojistném činí až 1500 Kč za kalendářní měsíc a je poskytována zaměstnanci, který pečuje o dítě do deseti let věku; který je osobou se zdravotním postižením; který je starší pětapadesáti let; který osobně pečuje o osobu závislou na péči jiné osoby; který je řádným studentem denního studia střední, vysoké či vyšší odborné školy. Cílem této politiky je zvýšit počet poskytování flexibilních zkrácených pracovních úvazků na úroveň 10%. Současný stav poskytování těchto míst je 4%.

3. Náhradní péče rodinného typu, při které bude pěstounům vykonávajícím pěstounskou péči přiznán nárok na odměnu pěstouna jako dávku pěstounské péče za podmínek upravených v zákoně o státní sociální podpoře.

Zejména uplatnění vhodných opatření ze stran zaměstnavatelů může usnadnit rodičům návrat po, či během rodičovské dovolené. Velkou pomocí by bezesporu byly výše zmíněné daňové úlevy zaměstnavatelů při poskytování částečných úvazků. Tyto úlevy by mohly organizace motivovat k většímu poskytování těchto žádaných forem pracovních úvazků a zajistí by tím i posílily jejich přitažlivost a konkurenceschopnost. Wichterlová (2008, s. 26) jmenuje *další příklady působení zaměstnavatelů*. Může jím být např. *příspěvek na péči o malé děti, spolupráce s organizací zaměřující se na hlídání dětí, příspěví k rozšíření otevíracích hodin přilehlých školek nebo přímo založení firemních jeslí či školky*. Posledně zmiňované je dle mého pohledu velice obtížné a nákladné řešení. Především se velmi často jedná o vysoké investice na vybudování takového zařízení a dále také o přísné hygienické a legislativní podmínky, kterými by tato zařízení měla disponovat. Většina organizací také spoléhá na fakt, že současný „mini baby boom“ je přechodnou záležitostí pro příštích pět let a že se z tohoto důvodu tyto investice nevyplatí.

Branham (2004, s. 269) radí několik *zásad pro udržení zaměstnanců ze specifické skupiny různorodosti na základě rodinného stavu*. Autor zaměstnavatelům doporučuje následující:

- *Pravidelně provádět rozhovory se zaměstnanci, kteří odcházejí, nebo setrvávají, a zaměřit se na ty, kteří by mohli využít „family friendly“<sup>8</sup> služeb, jež by mohly pomoci stabilizaci zaměstnanců s dětmi nebo s péčí o starší osobu.* Autor uvádí různé příklady těchto služeb na základě dobré praxe některých společností. Ve stručnosti se může jednat například o poskytování prádelny v místě zaměstnání, poskytování údržbářských služeb v domácnostech zaměstnanců poskytovaných firemním údržbářem za nízké ceny, svoz zaměstnanců na pracoviště zdarma, zřízení plně vybavené kuchyně na pracovišti za účelem možnosti příprav obědů a večeří pro rodiny zaměstnanců, nabídku školení zaměstnanců v oblasti rozpočtového managementu pro domácnost, zdravotní středisko pro zaměstnance, koordinátora pro péči o seniory, poskytování čistíren, opraven obuvi a salónů krásy na pracovišti atd. (Branham, 2004, s. 31-33).
- *Setkávat se s celou pracovní skupinou za účelem prodiskutování, co je spravedlivé a užitečné pro všechny.*
- *Seznámení se s důvody odchodu z rodinných, popřípadě zdravotních důvodů a také s jeho důsledky.*
- *Ochota experimentovat s poskytováním práce, kterou je možné vykonávat z domova nebo s možností sdílení pracovního místa.*

### 3.3 Zaměstnávání osob starších padesáti let

Jedním z dalších problematických faktorů z pohledu diversity managementu je integrace zaměstnanců starších padesáti let. *Tito lidé jsou stále vnímáni jako skupina s jedněmi z nejhorších podmínek pro uplatnění na trhu práce.* Ve starším věku, Bělohávek (1996, s. 289) uvádí ve věku až po 55 letech, ubývá lidem jistá flexibilita a energie, které mohou být příčinou toho, že zaměstnavatelé raději nahradí tyto osoby mladšími pracujícími. Je třeba se však zaměřit na *pozitivní přínos*

<sup>8</sup> Family-friendly znamená tolerantní přístup zaměstnavatele k osobnímu životu zaměstnance. Snahou je usnadnit plnění rodinných povinností a posilovat spokojenost a soustředěnost na práci (Branham, 2004, s. 31).

*těchto zaměstnanců, a to především na jejich letité zkušenosti a narůstající rozhled.* Bělohlávek doporučuje tzv. instituci mentorství, která umožní využívat starších zaměstnanců pro pomoc mladým lidem, kteří jsou teprve na začátku svého kariérového vývoje a nesnadno pronikají do organizační kultury a politiky. Starší zaměstnanci jsou současně uspokojeni potřebou seberealizace mentora (Bělohlávek, 1996, s. 289).

*Starší pracovníci jsou často vysoce zodpovědní, oddaní své práci a loajální vůči zaměstnavateli.* Další z výhod jejich zaměstnávání je jejich uvědomování si hodnoty poskytování dobrých služeb zákazníkům. Dobře si také pamatují časy, kdy se k zákazníkovi přicházelo s větší úctou a respektem. Zaměstnavatelé mohou mít také jistotu, že tito pracovníci nebudou trávit pracovní dobu surfváním po internetu, posíláním textových zpráv nebo stahováním hudby do MP3 přehrávačů (Starší zaměstnanci..., 2009).

Studie „O situaci starších pracovníků na trhu práce v ČR“ (2003. In Stem výzkum, 2006, s. 2), kterou zpracovala na přímou žádost České republiky OECD, uvádí, že je v naší zemi kromě nízké míry porodnosti také *značně nízká míra zaměstnanosti starších pracovníků*. Vyskytují se zde jevy, jakými jsou *tendence k předčasnému odchodu do důchodu, nízká míra zapojení starších pracovníků do rekvalifikačních kurzů a kurzů dalšího zvyšování odbornosti, vysoká nemocnost a úniky z trhu práce do částečných i trvalých invalidních důchodů.*

Výzkum provedený společností STEM v roce 2006 s názvem „Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce“ (Stem výzkum, 2006, s. 2) přichází se statistikou, kdy na 100 Čechů v produktivním věku (20-64 let) připadá 55 občanů, kterým je buď nad 65 let, nebo méně než dvacet. Dle demografického vývoje se však tento stav má prudce změnit a na sto produktivních osob má připadnout sto osob „závislých“. Doporučení od OECD je dle této výzkumné zprávy jednoznačné, Česká republika má hledat práci pro starší lidi a umožnit práci těm, kteří chtějí a mohou pracovat. Výzkum dále uvádí, že tento problém se vztahuje i na ostatní členy Evropské unie, v českých organizacích byl však bohužel díky historickým procesům narušen kontinuální vývoj managementu. Většina současných osob nad padesát let vyrůstala v dobách socialismu, a tak byla adaptabilita na změny při-



cházející se začátky 90. let 20. století značně náročná a obtížně akceptovatelná. Navíc, jak uvádí dále výzkum, na konci devadesátých let zažili mnozí tito zaměstnanci poprvé masové propouštění, vzhledem k faktu, že jejich dříve nabyté zkušenosti a dovednosti přestaly být dostačujícími a vznikla potřeba se učit novým, modernějším a náročnějším technologiím. Značná část této problematiky se týká i zaměstnavatelů, kteří se nenaučili, jak efektivně pracovat s touto věkovou skupinou. Je obvyklé, že mladí, energičtí manažeři velí svým starším podřízeným, což v řadě případů může ústít i v mezigenerační napětí. Tento problém je však také celospolečenský, problém starších lidí na trhu práce je prezentován spíše schematicky, ve spojení s důchody a nemocemi. Kromě světa vědy a umění nenabízejí média vzory pracovně aktivních starších lidí (Stem výzkum, 2006, s. 2).

Organizace by se neměly bránit tuto skupinu zaměstnanců získávat, ba naopak, měly by ji implementovat do svých diverzitních politik a přicházet s nástroji, jak tyto starší kvalitní zaměstnance v organizaci udržet. Mnoho těchto pracovníků má zájem pracovat do pozdějšího věku. Alternativ, jak využít potenciál těchto pracovníků, se nabízí celá řada. Autor článku „Jak udržet ve firmě starší kvalitní zaměstnance?“ (Jak udržet ve firmě..., 2008) uvádí následující doporučení: *zaměřit se na fakt, aby starší zaměstnanci pracovali v menším pracovním vytížení, poskytování částečných pracovních úvazků a práce z domova, nárazové práce na bázi odborných konzultací či práce na určitém projektu na plný úvazek, specifické formy odměňování např. formou poskytnutí delšího volna po odvedení práce*. Souhlasím s autorem, že velký důraz při zaměstnávání těchto pracovníků by měl být kladen na volbu vhodného stylu jejich řízení a rozvoje a zejména na jejich *motivaci*. Vedoucí pracovníci by měli umět ocenit jejich práci a dávat najevo, že jsou respektovanými a uznávanými členy týmu. Měli by jim *předávat realistická očekávání a hodnotit je stejnými měřítky, jako ostatní* a poskytovat jim otevřenou zpětnou vazbu k jejich pracovní činnosti. Také důraz na jejich rozvoj by se neměl opomíjet, zaměstnancům by se měly *poskytovat příležitosti k různým formám školení, přístupu k novým aplikacím a programům*. Zaměstnancům v pokročilém věku by měl být dále *umožněn i jejich kariérní růst* (například jako zmiňovaní mentoři) a příležitost vidět, jakou úlohu sehrává jejich pracovní činnost na celkových cílech společnosti. Nadále je důležité zajistit bezpečnost práce a také přizpůsobit

fyzické podmínky práce jejich případným zdravotním potížím (Jak udržet ve firmě..., 2008).

Jedním z řešení, které pomůže těmto lidem vypěstovat si a udržet si návyk neustálého zlepšování svých schopností a dovedností, je zaměření se *na celoživotní vzdělávání*. Aktivní účast na rozvoji zvýší jedincovu možnost pracovního uplatnění i kvalitního života. Tento fakt potvrzují i statistiky (Stem výzkum, 2006, s. 2), které uvádějí, že nejvyšší procento osob starších pětapadesáti let, kteří stále pracují, je v zemích, kde je zavedenou praxí si po celý život zvyšovat kvalifikaci a studovat: v Irsku (87%), Dánsku (60%), Velké Británii (55%). V České republice je takto aktivních osob pouhých 42%.

Autor článku „Jak udržet ve firmě starší kvalitní zaměstnance“ (Jak udržet ve firmě..., 2008) se také zabývá otázkou, jak osoby starší padesáti let, které hledají práci, získat. Jmenuje následující doporučení:

- navázání partnerství s organizacemi starších občanů,
- vytvořit spolek sdružující bývalé zaměstnance firmy, mezi kterými by se mohli nalézt tací, kteří by se do společnosti rádi vrátili, např. jako mentoři či konzultanti,
- zajistit, aby propagace společnosti na veřejnosti byla atraktivní i pro potencionální starší zaměstnance.

Autor dále upozorňuje na důležitou roli státu v řešení problému se stárnutím obyvatelstva. Hlavním úkolem státu je dle něj skloubení zájmů a možností osob starších padesáti let s potřebami a požadavky zaměstnavatelů, a to před tím, než dojde k negativnímu ekonomickému dopadu na společnost v důsledku stárnutí obyvatelstva (Jak udržet ve firmě..., 2008).

Možné řešení problematiky zaměstnávání starších pracovníků spatřuji zejména v proaktivním přístupu zaměstnavatelů, kteří jsou podporováni vhodnou státní sociální legislativou. Pomoci by mohl výše zmíněný pro-rodinný balíček, který v této oblasti připravuje poskytování slev na sociální zabezpečení a na příspěvek pro státní politiku zaměstnanosti všem zaměstnavatelům, kteří poskytují částečný pracovní úvazek lidem starších pětapadesáti let. Domnívám se, že dříve nebo poz-

ději si vedoucí pracovníci musí uvědomit cenu kvalifikované pracovní síly, která má praxí získané zkušenosti a řešení problémů. Organizace by se mohly přiučit od zahraničních kolegů, jak vytvářet speciální programy a projekty pro zapojení seniorů do pracovního života společnosti. Například v sousedním Rakousku protěžují organizace starší zaměstnance, aby neodcházeli, a motivují je poskytováním různých forem bonusů. Také společnost, která zaměstná člověka staršího padesáti let, je osvobozená od povinného odvádění tří procent jeho hrubé mzdy do fondu nezaměstnanosti (V Rakousku protěžují..., 2008). A dále společnost, která se rozhodne zaměstnance v předpenzijním věku propustit a pošle ho do předčasného důchodu, je zatížena zvýšenými odvody na sociálním pojištění.

Jednou z další pomoci v problematice zaměstnávání starších osob shledávám činnost organizace Třetí kariéra, která svým projektem na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ pomáhá ve středočeském regionu šíření a řešení této problematiky. Medializací tohoto tématu a prezentací pozitivních zkušeností se snaží společnost prolomit stereotypní vnímání této skupiny a přispět i ke změně obecného názoru na sebe sama. Jednou z činností této organizace je i provedený výzkum, který zmapoval současnou situaci v českých firmách a přinesl přehled o osobních a pracovních aspiracích zaměstnanců starších padesáti let. Tento výzkum odhaluje názory a postoje ekonomicky aktivního obyvatelstva v České republice k problémům spojeným s udržením skupiny zaměstnanců starších padesáti let na trhu práce. Jedním ze zajímavých výsledků tohoto průzkumu je zjištění (Stem výzkum, 2006, s. 4), že manažeři vzhledem ke konkurenci na trhu práce jen neradi otevření přiznávají, že jsou oblasti, které ve své profesi ne zcela zvládají. Ve většině případů pak raději uvádějí, že žádný problém s tímto tématem necítí. Jelikož své požadavky nedávají najevo, organizace pak přirozeně nepovažují skupinu svých starších zaměstnanců za problematickou a aktuální. Dochází tak k vytváření jakéhosi kruhu, kdy problém, který není pojmenován, nemůže být ani řešen.

Společnost Třetí kariéra přichází i s programy pro zaměstnance a management, které byly vytvořeny a metodicky ověřeny na základě výsledků tohoto výzkumu. Jedná se o program určený manažerům lidských zdrojů a zaměstnavatelům, který se zaměřuje na problematiku lepší spolupráce a využití potenciálu zaměstnanců

nad padesát let. Druhý z těchto programů je určen přímo manažerům a manažerkám starším padesáti let, který je jim nápomocen při posilování jejich motivace ke zvyšování kvalifikace, odbornosti a flexibility (Stem výzkum, 2006, s. 4).

Tuto oblast bych uzavřela doporučením Branhamy (2004, s. 268), který radí vedoucím pracovníkům *následující opatření pro udržení starších zaměstnanců*:

- *Setkávat se se staršími pracovníky*, aby nabyli přesvědčení, že si jich zaměstnavatel cení.
- *Investovat do jejich školení a vývoje stejnou měrou, jako do kteréhokoliv jiného zaměstnance*. Poskytnutí podpory, aby tito zaměstnanci pokračovali v každém školení, které mohou potřebovat, aby jejich znalosti a dovednosti byli stále aktuální.
- *Nutnost diskuze o kariéře i se staršími zaměstnanci*.
- *Hledat příležitosti k získání takových pracovníků*, kteří se chystají do důchodu a mohli by být zaujati pro práci na částečný úvazek, projekt nebo práci s pružnou pracovní dobou.
- *Nepředpokládat, že všichni starší pracovníci chtějí zcela odejít do důchodu*. Nabízet jim *příležitost k postupnému omezování jejich pracovní doby*.
- *Poskytovat školení všem zaměstnancům bez ohledu na mezigenerační rozdíly, týmovou práci a komunikaci*.
- *Stavit se k výkonnostním problémům stejně, jako k těmto problémům jakéhokoliv jiného zaměstnance*.

### 3.4 Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob

Situace v České republice se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob není příliš příznivá. Zaměstnavatelé tyto osoby s handicapem vysloveně nevyhledávají, aby tak posílili řady svých zaměstnanců. Jednou z příčin tohoto stavu může být bezpochyby i historický vývoj naší země, zejména doby socialismu přinesly přehlíživý postoj větší části společnosti k těmto osobám. Mezi zaměstnavateli tak může stále převažovat řada předsudků, že mají tito lidé menší schopnosti, jsou hůře přizpůsobiví nebo dokonce, že se nehodí do firemní kultury.

Předseda Národní rady osob se zdravotním postižením ČR, Václav Krása (2008, s. 15) uvádí, že podle odhadů této rady by mohlo být zaměstnáno přibližně 50% osob zdravotně znevýhodněných. Dodává však, že skutečnost je zdaleka horší, neboť je *zaměstnáno pouze 70 tisíc osob se zdravotním postižením, tedy pouze jedna třetina všech, kteří by byli schopni pracovat*. Krása dále poukazuje na specifický problém naší republiky, kdy lidé se zdravotním postižením mají obecně nižší vzdělání jako pozůstatek zmiňované minulosti. Jiní nemají dostatek vůle si nalézt zaměstnání a spoléhají se na přísun sociálních dávek. Obtížnější uplatnění dle Krásy hledají osoby s větším zdravotním postižením, které obvykle potřebují řadu úprav na pracovišti. Legislativní nástroje k úpravám těchto pracovišť však znají své limity. Jde zejména o fakt, že úřady práce se musí řídit svými přidělenými rozpočty, a tak mohou podporovat pouze vymezený rozsah úprav pracovišť a podmínek k práci.

Souhlasím s Krásou (2008, s. 15), že zaměstnávání osob se zdravotním postižením je širokým a složitým problémem. Tito lidé jsou nepochybně jednou z nejvíce ohrožených skupin, kterým hrozí sociální exkluze a kteří čelí řadě obtíží při uplatnění na pracovním trhu. Domnívám se, že dnešní doba zvyšující se porodnosti a také doba globalizace více přispívá k aktivnějšímu přístupu práce s ženami na rodičovské dovolené a také např. se zaměstnáváním cizinců. Bohužel problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením dle mého názoru nepřináší dosud žádné výrazné zlepšení.

Z pohledu organizace je však péče o zaměstnance se zdravotním postižením *sociální službou uloženou zákonem*. Zdravotně postižený občan si může hledat práci na normálním trhu práce, ve specializovaných organizacích vytvořených pro zaměstnávání těchto občanů, nebo v chráněné dílně či chráněném pracovišti. Jírová (2002, s. 58) upozorňuje na situaci, kdy volných vhodných míst pro tyto uchazeče je velmi málo, přesto však *úřady práce tvrdí, že vytvořená místa pro tyto osoby*:

- jsou málo využitelná z důvodu nesouladu mezi kvalifikační strukturou uchazečů a pracovních míst, nevhodné zdravotní struktury míst, nízkého mzdového ohodnocení,
- jsou málo využívány z důvodu:

a) malého rozdílu mezi finančním příjmem za práci a výší příspěvku v nezaměstnanosti a obav ze ztráty částečného invalidního důchodu.

b) nízké kvalifikace a malé možnosti získání nové v důsledku relativně vyššího průměrného věku a nízké kvalifikace uchazečů, nechuť k práci, ztráty pracovních návyků,

c) minimální naděje najít vhodné pracovní místo.

Legislativa myslí na tyto osoby v Zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Zákon o zaměstnanosti, 2008), kterým poskytuje zvýšenou ochranu na trhu práce. Jedná se zejména o různé formy státních příspěvků pro organizace, které nabízejí příležitosti pro pracovní činnost zdravotně postižených. Jde o *vytvoření chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením* (dle § 75), kterým se rozumí *pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce*. Toto chráněné pracovní místo musí být provozováno po dobu nejméně dvou let. Dále mohou organizace zřídit *chráněné pracovní dílny na pracovišti* (dle § 76), které jsou přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením a které mají v průměrném ročním počtu zaměstnáno nejméně 60% těchto zaměstnanců a jsou provozovány po dobu nejméně dvou let. *Zaměstnavatelé jsou dle § 80 povinni* (Zákon o zaměstnanosti, 2008):

- označit pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením při oznamování volných míst na úřad práce,
- informovat úřad práce o volných pracovních místech vhodných pro osoby se zdravotním postižením,
- rozšiřovat dle svých možností a ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a podmínek těmto osobám,
- spolupracovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace,
- vést evidenci zaměstnávaných osob se zdravotním postižením,
- vést evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.

*Dále jsou zaměstnavatelé dle § 81 s více než 25 zaměstnanci povinni* (Zákon o zaměstnanosti, 2008):

- Zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu 4% těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele.
- Tuto povinnost zaměstnavatelé plní:
  - a) zaměstnáváním osob v pracovním poměru,
  - b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům, nebo odebíráním výrobků chráněných pracovních dílen, nebo odebíráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance,
  - c) odvodem do státního rozpočtu nebo vzájemnou kombinací výše uvedených způsobů.

Branham (2004, s. 270) nabízí zaměstnavatelům následující *doporučení pro personální práci s touto skupinou osob*:

- Oddělení lidských zdrojů a senior manažeři by měli *projevovat zájem o přijímání takových zaměstnanců, kteří mají nějaká zdravotní omezení*.
- Je třeba stále *pečlivě vysvětlovat důvody a výhody zaměstnávání těchto osob* těm, kteří mají pochybnosti.
- *Vyvíjet zvláštní úsilí pro přípravu pracoviště invalidnímu pracovníkovi* ještě před jeho prvním pracovním dnem. Věnovat velkou a pravidelnou pozornost potřebám a pokroku těchto zaměstnanců, zvláště v prvních několika měsících v práci.
- V případě nejistoty, jak jednat s osobami s handicapem, je vhodné *oslovit profesionály, kteří s postiženými lidmi pracují*.
- *Neváhat čelit problémům*, které se týkají jejich pracovního výkonu, jen kvůli jejich pracovnímu omezení.
- *Neizolovat tyto osoby* tím, že se bude omezovat kontakt s nimi.

Možná řešení této problematiky závisí do jisté míry na vládních opatřeních a její legislativě. Například opatření, kdy organizace platí vysoké pokuty při nedodržování potřebných kvót při zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním, by mohla alespoň částečně situaci ulehčit. Krása (2008, s. 15) uvádí, že v zahraničí je situace obdobná, existují tam však různá systémová opatření, která pomáhají zaměstnávání zdravotně znevýhodněným osobám. Jedním z nich je na-

příklad *systém ucelené rehabilitace*<sup>9</sup>. Krása podotýká, že se v České republice prozatím žádná taková opatření nevyskytují a domnívá se, že řešení spočívá v *kombinaci povinného podílu zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob mezi zaměstnanci a vhodnou nabídkou systémových opatření*.

Jedním z programů, který se aktivně věnuje zlepšení situace občanů se zdravotním postižením a zvyšování jejich možnosti uplatnění na trhu práce, je projekt „*Posílení postavení osob se zdravotním postižením na trhu práce na území Prahy*“. Manažerka tohoto projektu, Bohumila Miškovská (2008, s. 15) popisuje tento program jako *zaměření se na zjištění příčin a stanovení faktorů, které ovlivňují nezaměstnanost občanů se zdravotním znevýhodněním a navržení, případně realizaci vhodných řešení ke zlepšení jejich postavení na trhu práce*. Cílovými skupinami jsou dle Miškovské zdravotně znevýhodnění občané, kteří mají zájem vstoupit na pracovní trh a dále zaměstnavatelé, kteří mají obavy se zaměstnáváním těchto osob. Jednou z aktivit tohoto projektu je například *zřízení webového portálu*, který nabízí pracovní příležitosti a potencionální zaměstnavatele pro tyto osoby. Miškovská (2008, s. 15) dále uvádí, že dle statistik MPSV bylo v lednu 2006 deset zdravotně handicapovaných zájemců na jedno volné pracovní místo a v říjnu 2007 již jen 3,3 zájemců na jedno volné místo. Dle této statistiky usuzuje, že situace se zaměstnáváním těchto osob se alespoň v Praze zlepšuje.

Uplatnění osob se zdravotním postižením na trhu práce je dle Jírové (2002, s. 61) ztíženo jednak *objektivně existujícím nezájmem zaměstnavatelů přijímat pracovníky, kteří jsou většinou pro zaměstnavatele zdrojem jistých komplikací, a také ztrátou původní kvalifikace v důsledku zdravotního postižení*. Z toho plyne fakt, že motivace zdravotně postižených k pracovnímu uplatnění je značně ztížena. Jírová podmiňuje tuto motivaci mírou, do jaké se převládající společenský přístup k handicapovaným osobám vyznačuje etickou dimenzí a do jaké míry společnost povzbuzuje k pracovní aktivitě než k pasivní závislosti na sociální pomoci. Pro

---

<sup>9</sup> *Systém ucelené rehabilitace* je vzájemně provázaný a koordinovaný celospolečenský systém, kdy se jedná o včasné, plynulé a koordinované úsilí o co nejrychlejší a co nejširší zapojení občanů se zdravotním postižením poškozených úrazem, nemocí nebo vrozenou vadou do všech obvyklých aktivit společenského života. Součástí této rehabilitace je relativní způsob hodnocení zdravotního postižení, jehož základem je zjišťování zbytkového pracovního potenciálu jedince (Šťastný, 2005, s. 3-4).



aktuální *snahu o zlepšení možnosti pracovního uplatnění zdravotně postižených osob* uvádí Jírová následující praktická opatření (Jírová, 2002, s. 61):

- *Přehodnotit právní úpravu*, jelikož současná právní ochrana sice podporuje stabilitu zaměstnání zdravotně postižených osob, ale působí i výrazně proti přijetí těchto osob do zaměstnání. Současně je však nutné nezapomínat na respektování mezinárodních doporučení a vhodnou míru ochrany osob se zdravotním postižením zabezpečit.

- *Nutnost zlepšení poradenského systému pro tyto osoby*. Jedná se zejména o uplatnění více individuálního přístupu specialistů na úradech práce k možnostem a zájmům uchazeče. Dále je třeba vyvinout intenzivnější tlak na potencionální zaměstnavatele s ohledem na poskytnutí možnosti vyzkoušet si více variant uplatnění a nalezení odpovídající realizace osoby se zdravotním postižením.

- *Zlepšit finančně příjmová opatření a zamezení problému demotivujícího charakteru omezení částečného invalidního důchodu při dosahování určité výše výdělku*. Částečný invalidní důchod by měl být chápán jako kompenzace zdravotního postižení, ne jako náhrada za snížení možnosti výdělku.

- *Zajistit zvyšování kvalifikace (rekvalifikace)*, která je hlavním zdrojem zájmu zaměstnavatelů o osoby se zdravotním postižením. Vhodné je například umírněný příspěvek po dobu přípravy na pracovní uplatnění osob se zdravotním postižením z prostředků státní politiky zaměstnanosti již v průběhu rehabilitace.

- Dalšími podobami mohou být *poskytování příspěvků v případě přijaté zdravotně postižené osoby na dobu neurčitou, příspěvek zaměstnavateli na rekvalifikaci těchto osob a příspěvek na dopravu*.

### 3.5 Problematika zaměstnávání cizinců

Značný podíl v oblasti diversity managementu zaujímá téma zaměstnávání cizinců. Zejména v dnešní době globalizace, kdy na českém trhu operuje řada nadnárodních a globálních organizací, narůstá potřeba zvládání nových dovedností v oblasti vedení zaměstnanců ze zahraničí.

Každodenní činnost na pracovním trhu přivádí organizace do kontaktu s cizinci, a to jak na rovině spolupráce kolegů ve stejné společnosti, tak například klientů z druhého konce světa. Tyto globální pracovní trhy přinášejí novou potřebu klíčových interkulturních kompetencí (Potočková, Březinová, 2005, s. 14).

Kultura je tedy klíčovým pojmem v souvislosti se zaměstnáváním cizinců. Právě rozlišení a pochopení jiné národní, ale i firemní kultury, je důležitým faktorem při řízení odlišností na základě etnického původu. *Firemní kultura se vyznačuje souborem základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v minulosti osvědčily, jsou sdíleny všemi pracovníky organizace a považovány za obecně platné* (volně podle Schein, 1985. In Tureckiová, 2004, s. 134). Firemní kultura se vymezuje na základě různých viditelných či neviditelných složek a prostředků. Jsou to *hodnoty a postoje*, které se vztahují nejen k práci, ale i k životní orientaci a které vycházejí ze základních *představ* o životní dráze, dále *normy chování, systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy* (Tureckiová, 2004, s. 134).

Potočková a Březinová (2005, s. 14) kladou důraz při řízení efektivního diverzitního managementu právě na *neviditelné aspekty kultury, jakými jsou hodnoty, postoje a víra*. Autorky upozorňují, že je nezbytné si uvědomit rozdílnosti mezi kolegy, které vypadají na první pohled stejně, ale mohou být ovlivněny kulturně podmíněnou různorodostí v takových pojetích, jakými jsou *autorita, zodpovědnost, tvořivost, dochvilnost, důvěra, partnerství nebo byrokracie*. Některé organizace upravují své systémy plánování, sdílení informací, odměňování či motivaci právě na základě toho, kým jsou a odkud přicházejí jejich klíčoví kolegové či klienti. Na otázku, jak úspěšně pracovat se zahraničními zaměstnanci či klienty a jak efektivně komunikovat v interkulturním pracovním prostředí, může odpovědět

následující mapa kultury, dle které lidé přistupují ke svému času, prostředí a dalším lidem. Trompenaars (In Potočková, Březinová, 2005, s. 15-16) na základě studia těchto postojů přichází s existencí základních os, které nám usnadňují pochopení jiných kultur. Jedná se o:

- *Přístup k pojetí autority* vymezuje takové kultury, kde se autorita odvozuje výhradně od zásluh a činorodosti dané osoby, jakými je například kvalifikace nebo pracovní zkušenosti. Otázka věku nebo genderu není v těchto případech tak důležitá, kromě výjimek takových kultur, kde je autorita přijímána zejména na základě věku nebo rodinného původu. Možné konflikty mohou vznikat například při obchodních jednáních, kdy může docházet k odlišnému přístupu k autoritě. Mohou se tak rozcházet názory v otázkách, kdo může reprezentovat stanovisko podniku, kdo přijímá konečné rozhodnutí, ale i například fakt, které údaje jsou třeba napsat na vizitky. Potočková a Březinová (2005, s. 14) uvádějí, že například tým mladých a úspěšných žen bude mít v řadě zemí ztíženou pozici, neboť vrcholoví manažeři je nebudou brát příliš vážně.

- *Přístup ke vztahům a pravidlům* se zabývá mírou orientace na osoby a rodinné příslušníky nebo zaměřeností na pravidla a zákony. V některých kulturách mají osobní vztahy vždy přednost před občanským principem, zákony a povinnostmi, v jiných je tomu právě naopak. Ke konfliktům zde může docházet zejména při spolupráci představitelů východní a západní kultury, kdy například přílišné detailní popisy smluv a spěch může odradit druhou stranu od uzavření obchodu.

- *Přístup k jednotlivci a ke skupině*, který se vyznačuje zaměřeností dané skupiny na jednotlivce nebo na kolektiv. Příkladem mohou být italští turisté, kteří cestují vždy zejména ve velkých skupinách, naopak čeští leckdy přiznávají, že prchají, jakmile slyší v cizině češtinu. Tato různá míra identifikace s pracovním týmem, ale i s celou organizací, může platit i pro chování při obchodním jednání.

- *Přístup k vyjadřování emocí*, v rámci kterého se jedná o rozdílnost vyjadřování emocí v různých kulturách. V některých je obvyklé nedávat pocity najevo a udržovat emoce tzv. na uzdě, což je chápáno jako projev silné osobnosti. V jiných kulturách se naopak na zadržování emocí pohlíží jako na netransparentní a vyvolává podezření, že druhá strana první nebere vážně. Příkladem mohou být obchodní jednání v zastoupení obou kultur, kdy zástupci kultury s expresivním vyjadřováním emocí by si měli uvědomit, že monotónní, bezemoční přednes druhé strany nemusí automaticky znamenat nezájem nebo odtahitost.

- *Orientace v čase*, při které se různé kultury světa liší zejména svým přístupem k minulosti, současnosti a budoucnosti. Nejvíce je tento fakt vidět v dochvilnosti na různé obchodní schůzky a jednání. Mole (1995, s. 100-101) v tomto smyslu uvádí, že například ve Španělsku jsou průtahy a odklady endemickým jevem a bylo by chybou v podnikatelském prostředí tyto jevy považovat za lenost nebo obstrukci. Autor upozorňuje na příčinu, kterou spatřuje zejména v úskalí, kdy se Španělé pokoušejí stihnout spoustu věcí v malém časovém úseku. Známy postoj „mañana“ (španělsky „zítra“) lze však v současné době více nacházet v byrokratickém státním sektoru, nežli v rozvíjejících se soukromých firmách. V kontrastu se Španělskem Mole uvádí kulturu německou, ve které je dochvilnost na vteřinu smrtelně důležitá. Pouze v akademických kruzích je tolerováno profesorovi přijít o deset minut později. Zároveň také němečtí pracovníci odcházejí ze svých pracovišť úderem konce pracovní doby. Zaměstnanci vědí, že pracují, jak nejlépe umí, ale pouze po vymezenou dobu. Práci přesčas si žádné odměny nevyslouží, ledaže by byli placeni za práci přesčas kvůli nestihnutí požadovaného termínu. Potočková a Březinová (2005, s. 14) upozorňují, že konflikty s časem mohou nastat i v souvislostech s plánováním, povyšováním, motivací a odměňováním.

Mole (1995, s. 100-101) shrnuje problematiku multikulturních setkání rejstříkem *situací, ve kterých se může zaměstnanec ocitnout ve střetu dvou odlišných kultur*. Jako příklad uvádí modelovou situaci setkání reprezentantů z různých společností na měsíční koordinační schůzi, přičemž každý reprezentant je typickým představitelem své národní kultury. Dle Mola je třeba se zaměřit zejména na tyto oblasti:

- *Jazyk*, který je prvním společným problémem. Autor upozorňuje na riziko, kdy jazykově nadaní účastníci své partnery s jazykovým handicapem prostě umluví, ať se jedná o zvolení komunikačního jazyka anglického či francouzského. Jazykový problém by se měl vyřešit hned na začátku schůze, lze připravit podkladové materiály a zápisy v překladu do různých jazyků. Je vhodné doporučit členům této schůze, aby si s sebou přivedli vlastní simultánní tlumočníky.

- *Očekávání účastníků* se budou lišit v tom, co by schůze měla přinést a jak bude probíhat. Zaměstnanci z *individuálního konce dimenze vedení*<sup>10</sup>, jakými jsou např. Francouzi, Belgičané, Španělé, Portugalci a Němci, budou schůzi považovat za příležitost ke stručnému informování ostatních a přijdou vyzbrojeni důkladnými plány, které se budou snažit vnutit ostatním. Lidé ze *skupinového konce dimenze vedení*<sup>11</sup>, které představují např. Nizozemci, Dánové, Britové, Italové, Řekové a Irové, si od schůze slibují společný konsenzus a kompromis a své vlastní připomínky předloží jako pracovní hypotézu k případnému dalšímu projednávání a úpravám. Zaměstnanci z *organické dimenze*<sup>12</sup>, např. Italové, Řekové a Španělé považují neformální setkání u šálku kávy za stejně tak významné, jako formální schůze. Oproti tomu lidé ze *systematického konce dimenze*<sup>13</sup>, kterými jsou např. Nizozemci, Dáni, Němci a Američani, považují neformální setkání jako méně důležitá, než schůze samotné. Mole doporučuje rozdělit společný čas na formální a neformální společenské styky se zamluvením společné večeře den před chystanou schůzí.

- *Příprava*, při které se dá očekávat, že zaměstnanci, jakými jsou Němci, Nizozemci a Dánové, přijdou pečlivě připraveni, budou očekávat instruktážní materiály a budou si dělat pozměňovací poznámky. Britové, Italové, Španělé, Irové a Řekové si materiály pouze zběžně prohlédnou při cestě na schůzi nebo během schůze samotné a budou očekávat, že to, co se na schůzi řekne, má větší váhu, než psané slovo v materiálech. Předseda schůze by se měl ujistit, že pracovní materiály dostal každý účastník a že si je přečetl.

- *Přítomnost a dochvilnost*. Italové a Řekové mají většinou mlhavější představu o tom, kolik se jich na schůzi dostaví, Britové, Nizozemci a Dánové přesně

<sup>10</sup> Individuální styl vedení charakterizuje přesvědčení na straně *jedince*, že lidé si ve skutečnosti nejsou rovni a že za ostatní rozhodují ti nejšikovnější, nejchytřejší a nejschopnější. Moc je právo, které uplatňují dokonalejší nad těmi méně dokonalými (Mole, 1995, s. 174).

<sup>11</sup> Na skupinovém konci této dimenze přetrvává přesvědčení, že se lidé ve svých schopnostech liší a že každý z nich má právo na to, aby se s jeho názory počítalo a měl vliv na věci, které se ho dotýkají (Mole, 1995, s. 174).

<sup>12</sup> Organický konec dimenze představuje víru, že organizace je něco jako živý organismus, který vyrůstá z potřeb jejích členů, jejích prostředí a momentálních okolností. Funkce se mění dle toho, jak se mění vztahy. Existuje zde řád, ale je založen více na osobních vztazích a společenské hierarchii než na funkčním systému. Efektivita této organizace závisí na faktu, jak dobře spolu zaměstnanci spolupracují pro dosažení společného cíle (Mole, 1995, s. 172-173).

<sup>13</sup> Na systematickém konci spektra jsou základními organizačními prvky funkce, které jsou koordinované precizně vymezenými a logickými vztahy. Vztahy mezi lidmi jsou determinovány funkcemi, jež vykonávají. Při střetech zájmů řádu a člověku vždy zájem řádu převáží, loajalita k firmě vítězí před loajalitou k člověku (Mole, 1995, s. 172).

stanoví svého zástupce v případě, že se osobně nemohou dostavit. O dochvilnosti jsem se zmiňovala výše, snad jen dodávám Molovo doporučení pro přidání nejméně půl hodiny na konec plánovaného rozvrhu pro možný časový skluz, protože dochvilným lidem nebude vadit, že budou moci odejít o něco dříve.

- *Program.* Představitelé systematických kultur budou očekávat přesné dodržování programu, lidé z organické kultury budou mít za to, že mohou libovolně vnášet náměty mimo rámec programu. Je vhodné dojednat program s každým návštěvníkem před schůzí a stanovit co nespecifičtější položky programu včetně výsledku diskuze.

- *Předseda.* Francouzi, Belgičané a Španělé budou veskrze očekávat, že předseda bude důsledně řídit program a celou diskuzi a že mu mohou oponovat. Nizozemci, Dánové a Němci budou očekávat, že příspěvky budou vynášeny po vyzvání předsedy. Před schůzí se doporučuje dohodnutí pravidel o předsedovi, o jeho případné rotaci, stanovení formálních pravidel pro řádné dodržení programu a příspěvek každého účastníka.

- *Účast.* Němci mají například ve zvyku dobře přednést svůj názor pouze v případě, když se cítí vrcholně kompetentní a mají na srdci něco užitečného, považují své stanovisko za nikým nevyvratitelné. Francouzi oproti tomu rádi přispívají kontroverzními názory, které jsou dogmatické a racionální. Očekávají, že jim budou ostatní oponovat a že svůj spor vyhrají pomocí logiky. Italové jsou velmi inovativní, tvořiví a velmi podnětní, jejich pragmatické názory nejsou vždy relevantní. Britské příspěvky jsou obvykle pragmatické a realistické, nabízejí spíše názory, než návrhy ke schválení nebo prosazení. Mají také výraznou zálibu v humoru. Nizozemci mají podobný postoj jako Britové, dávají přednost praxi před teorií a také využívají humor k tomu, aby zmírnili napětí a nudu. Španělé neradi riskují nepříjemnosti tím, že by vyřkli něco špatného ať po stránce jazykové, či obsahové.

- *Konsensus,* který se liší ve své formě. Může být buď pasivní, jenž vyjadřuje souhlas účastníků s chodem událostí, anebo aktivní v případě, že jsou účastníci pro věc nadšení. Lidé preferující individuální styl vedení budou hledat konsensus založený na přijetí svého nejlepšího nápadu. Lidé ze skupinového pojetí vedení se budou snažit o opravdový konsensus na základě názorové shody. Mole radí vyhnout se majoritnímu rozhodování a doporučuje odložit formální hlasování na samý konec schůze.

- *Dodržení úmluv* se liší u zaměstnanců, kteří budou očekávat, že se docílí určitého závěru a všichni se zavážou ke konkrétním akcím, které budou muset vykonat. Oproti tomu druzí budou hodnotit vzájemné porozumění, což je pro ně důležitější, než specifické kroky akce. Zde je doporučováno dohodnout si předem, jakou formu by měl potřebný výsledek obsahovat.

Domnívám se, že i přes vytyčený konkrétní model situace mohou výše uvedené příklady přispět i k charakteristice jiných druhů personálních činností spojených se zaměstnáváním představitelů jiných národních kultur. Je zřejmé, že firemní kulturu nelze snadno zaměstnancům „nařídít“, proto by si měl management organizace zanalyzovat stávající situaci a poznat zákonitosti a možnosti, jak ovlivňovat další vývoj firemní kultury včetně plánovaných změn (Kulhanová, 2008, s. 17). Právě aktivity v rámci diversity managementu by měly být součástí firemní kultury. Kulhanová upozorňuje na *vzrůstající nutnost mezinárodních týmů u velkých firem v Česku v souvislosti s expanzí na okolní trhy*. Zejména organizace působící v oblasti sdílených služeb mají řadu zkušeností se zaměstnáváním osob s odlišnými mentalitami. Tyto společnosti přesunuly své centrály informačních technologií, účetnictví nebo telefonických center do České republiky, a proto zaměstnávají řadu cizinců. Kulhanová uvádí, že tyto organizace mají definovaný diversity management s přístupem k cizincům na jasné úrovni, kdy společnosti vytvořily a definovaly zejména firemní procesy, jakými jsou např. *pomoc s vyřízením víz a pracovního povolení, zajištění zdravotního pojištění, nabídka kurzů češtiny nebo ubytování*. Důraz na udržitelnost zaměstnanců kladou týmy, které zahrnují spektrum různých kultur, ať zaměstnanců z východních kultur s důrazem na ohleduplnost, skromnost a pokoru, tak evropských a amerických zaměstnanců, kteří upřednostňují otevřenou komunikaci a prosazování názorů. Tyto společnosti se snaží předcházet situacím „ztraceno v překladu“ a snaží se nalézt vyváženost v řídicím managementu (Kulhanová, 2008, s. 17).

Způsoby získávání, výběru a rozvoje mezinárodní pracovní síly jsou dalším klíčovým tématem diversity managementu pro tuto skupinu. Globální organizace se snaží dle Armstronga (2005, s. 137) formovat své vlastní lidské zdroje a rezervy pro zastávání mezinárodních rolí a pozic, tak i vlastní lidi pro jejich řízení. Mimo toto formování mohou organizace využít služeb poradenských firem, ve

kterých působí zkušenosti “headhunteři” s mezinárodními konexemi a databázemi uchazečů. Sparrow (In Armstrong, 2005, s. 143) definoval *kritéria, která využívají evropské firmy při vybírání mezinárodních manažerů*, v následujícím pořadí:

- odborná způsobilost,
- jazykové znalosti,
- motivace,
- odolnost vůči stresu,
- cílově orientovaná osobnost,
- komunikační dovednosti.

Autor dále přidává navíc ještě *schopnost vytvářet vztahy, adaptabilitu a flexibilitu*. Dále poukazuje na důležitou úroveň emoční a sociální inteligence jedince, při které je zapotřebí *„otevřených lidí bez předsudků, kteří se zajímají o nápady a myšlenky jiných lidí, jsou schopni budovat vztahy založené na důvěře, a citlivě vnímají pocity ostatních lidí.“* (Sparrow. In Armstrong, 2005, s. 143).

Obvykle však nemají organizace dopředu naplánováno, kolik zahraničních pracovníků budou zaměstnávat a rozhodně by neměly pouze „naplňovat“ naplánované počty pro tuto skupinu zaměstnanců. Zaměstnavatelé úspěšných organizací by především měli mít *zájem odstranit bariéry pro integraci různorodých zaměstnanců mezi kolegy*. Úspěch by měly slavit takové společnosti, které se budou *zaměřovat při výběru osob, jež budou pracovat v mezinárodním prostředí, na jejich následující schopnosti a dovednosti* (Armstrong, 2005, s. 143):

- schopnosti na základě výše uvedených Sparrowových kritérií,
- předchozí zkušenosti v zahraničí,
- důkaz o tom, že hodnoty daného jedince jsou v souladu s hodnotami kultury, ve které by měl zaměstnanec pracovat,
- rodinné zázemí, které charakterizuje, jak dobře se bude jedinec i jeho partner pravděpodobně adaptovat na práci v zahraničí.

Celá oblast získávání a řízení cizinců je složitou oblastí plnou nezbytných činností a nároků kladených na management a personální oddělení organizací. Armstrong (2005, s. 145) uvádí zejména čtyři důležité etapy v rámci řízení těchto pracovníků, kterými jsou *realistická prezentace práce zaměstnanci, jeho příprava*



*na pracovní pobyt, sledování jeho pokroku a jeho velmi důležité zpětné začlenění po návratu domů, tzv. repatriace.*

Důležitou úlohou v této oblasti je *rozvoj zahraničních pracovníků*. Organizace by si měly uvědomovat, že přijetím konkrétní zahraniční síly jejich diverzitní aktivity v tomto ohledu nekončí. O zahraničního pracovníka by se měli zaměstnavatelé aktivně *zajímat, motivovat ho, komunikovat s ním a poskytovat mu patřičný rozvoj*. Při používání metod a přístupů k rozvoji zahraničních zaměstnanců je dle Armstronga (2005, s. 144) potřeba vzít v úvahu i jiné faktory, zejména kulturní rozmanitost, vliv právních, sociálních a hodnotových systémů.

Předpokládám, že největší těžiště diverzitních aktivit by mělo spočívat v pochopení odlišných kultur, ze kterých zaměstnanci pochází, oproštění se od předsudků k menšinovým etnickým skupinám a nalezení společné a srozumitelné komunikaci. Branham (2004, s. 268) ve svých *doporučeních, jak řídit a vést zaměstnance s jiným etnickým původem*, stanoví následující:

- Zamyslet se nad *poskytováním jazykového školení* pro ty zaměstnance, kteří usilují o zlepšení svých komunikačních schopností hovořit oficiálním jazykem dané země.
- *Provést výzkum* mezi zahraničními pracovníky s cílem, zda se s nimi jedná s respektem a co by jim mohlo pomoci v jejich vývoji a adaptaci.
- *Zvážit provedení školení* pro zahraniční zaměstnance z určité pracovní skupiny *v jejich rodném jazyce*.
- *Netolerovat žádné předsudky* s ohledem na původ menšinových etnických skupin.
- *Netrvat na úplném ovládnutí úředního jazyka*, jestliže to není vysloveně nutné k výkonu práce.
- *Podporovat vzájemné sociální působení* mezi všemi zaměstnanci bez ohledu na jejich etnický původ.

Branham (2004, s. 267) dále radí zaměstnavatelům, jak *získat a udržet v organizaci schopné pracovníky rasových menšin*. Jedná se o tyto aktivity:

- *Rozšířit zdroje kandidátů* získáváním zaměstnanců prostřednictvím širšího výběru středních a vysokých škol, společenských asociací a publikací.

- *Zahájit asistentský či mentorský program*, aby se tito zaměstnanci ujistili, že jsou pro organizaci cenní, a měli podporu pro překonání rasových bariér v oblasti společenského soužití a komunikace.
- Požádat organizaci, aby se *zaměřila proti rasismu* a na podnikatelské výhody různorodosti daného pracovního týmu.
- Vést s těmito lidmi *pravidelné rozhovory o jejich kariéře*, pomáhat jim v přípravě na vyšší pozice.
- *Netolerovat nevhodné vtipy a rasistické narážky*.
- *Neodmítat negativní zpětnou vazbu profesního výkonu těchto lidí*. Je to jediný způsob, jakým se zaměstnanci mohou dozvědět, jak se zlepšit.
- Nepředpokládat, že zaměstnanec jiné pleti bude reprezentovat všechny ostatní členy v týmu, nebo že s nimi bude sdílet stejný názor. Je důležité *jednat s každým individuálně*.

### 3.6 Problematika rovného zacházení s muži a ženami v organizaci

Teorie rovnosti mužů a žen důsledně vychází z respektu k rozdílnostem žen a mužů a potlačuje jakýkoliv úmysl tyto odlišnosti zastírat nebo bagatelizovat. Teorie uznává *rozdílnosti biologického a fyzického charakteru*, ale i *odlišnosti dané různými vzorci chování, růzností sociálních funkcí a rolí a odlišnými životními prioritami a aspiracemi*. Podstatou teorie rovnosti mužů a žen je „*právo na stejnou míru příležitostí dosáhnout životního uspokojení*“ (MPSV, 2000, s. 6), které bývá zpravidla rozdílné u mužů a žen. Jedná se zejména o *možnost rovného přístupu mužů a žen* (MPSV, 2000, s. 6):

- ke zdrojům veřejných financí,
- ke zdrojům veřejné moci, resp. k odpovědnosti za její výkon,
- ke vzdělání,
- k zaměstnání.

MPSV (2000, s. 6) dále uvádí, že příčinou pro míru nerovnosti příležitostí u mužů a žen jsou zejména takové vnější společenské postoje, které staví muže do dominující mocenské role a ženy do role podřízených submisivních pomocnic

mužů-živitelů. Tento fakt se odráží i do chování společenských autorit vrcholné úrovně, které uplatňují výhradně mužské modely chování a mužské preference v rozhodujících činnostech.

Nejčastěji je s tímto tématem užíván pojem „*rovné příležitosti pro muže a ženy*“, který znamená „absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti“ (MPSV, 2000, s. 7). V širším aspektu MPSV uvádí, že se jedná o možnost vytváření tzv. pozitivních opatření (akcí), které poskytují „zvláštní výhody pro usnadnění odborné pracovní činnosti méně zastoupeného pohlaví nebo pro předcházení či kompenzaci nevýhod v jeho pracovní kariéře“ (MPSV, 2000, s. 7). V praxi spočívá úloha pro vytváření prostoru rovných příležitostí na všech územních úrovních, zaměstnavatelích, příp. politických stranách. K přijímání pozitivních opatření motivuje stát především zaměstnavatele a veřejnost, a to i poskytováním finančních příspěvků.

Pojem rovné zacházení s muži a ženami je dle MPSV (2000, s. 8) komunitárním právem, kdy neexistuje diskriminace z důvodu pohlaví s odvoláním zejména na manželský nebo rodinný stav. Ve svém důsledku je příjemcem této povinnosti rovného zacházení zaměstnavatel a obsah vztahů při pracovní činnosti. Publikace vydaná MPSV zdůrazňuje rozdílnost pojmosloví „*rovné zacházení*“ před „*stejné zacházení*“ s ohledem na respekt k biologickým a fyzickým odlišnostem obou pohlaví. Tyto odlišnosti představují zejména nutnost specifické ochrany, kterou používají ženy v pracovních vztazích z důvodu těhotenství a mateřství. Pojem „*rovné zacházení*“ je tedy z tohoto pohledu vhodnější, neboť zaměstnavatelé nemohou zacházet se zaměstnanci obou pohlaví stejně, jelikož zajišťují ochranu ženám, jak jim ukládá zákon. Znamená to, že zásada rovného zacházení s muži a ženami se nevztahuje na činnosti a profese, jejichž výkon je v důsledku zákonného zákazu prací ženám umožněn výhradně mužům. Může se jednat například o práci v dolech. Dále se nevztahuje na situace, kdy jsou z výkonu některých pracovních činností vyloučeny těhotné ženy, ženy kojící a ženy krátce po porodu (MPSV, 2000, s. 12).

Souvisejícími pojmy této problematiky jsou bezesporu: *přímá a nepřímá diskriminace, sexuální obtěžování, genderové záležitosti a mainstreaming*. Poslední dva pojmy jsou relativně novými výrazy v komunitárním právu. Pojem „*genderové záležitosti*“ představuje „takové odlišné a vzájemně podmiňující se role, odpovědnosti a příležitosti žen a mužů, které jsou založené na kulturních a sociálních zvláštěnostech a které se mohou časem změnit, mimo jiné i jako výsledek intervenční politiky“. (MPSV, 2000, s. 9). Dalším užívaným pojmem je „*mainstreaming*“, který nenalezl v České republice žádný adekvátní český výraz. Jedná se o *postup, při kterém se hledí na vytváření a zachování rovných příležitostí mužům a ženám při každé veřejně správní činnosti*. Součástí této metody je provádění genderové analýzy, která vyhodnocuje stav z hlediska bilance, zda její stávající úroveň neovlivní negativně. Jestliže má konkrétní činnost vliv na sledovaný aspekt, pak proces mainstreamingu zahrnuje neprodlené přijetí adekvátního opatření (MPSV, 2000, s. 9).

Velmi zajímavá je citlivost problematiky zavádění pozitivních opatření v souvislosti s přístupem zaměstnanců k zaměstnání nebo k některým vyšším funkčním místům ve státní správě. Zásadním předpokladem je, že výrazně převládají příslušníci opačného pohlaví v pracovním kolektivu této organizace. V tomto případě je pracovní místo nabídnuto uchazeči toho pohlaví, které je zastoupené v menšinové míře. Tato situace však vyvolala značné rozpory u Evropského soudního dvora, který uvádí, že poskytnutá výhoda zástupci menšinově zastoupeného pohlaví může zásadně omezit příležitost opačnému pohlaví. Tento fakt se tak přičií samotnému poslání principu rovných příležitostí. Evropská soudní praxe proto vybízí, aby zaměstnavatel přihlížel ke skutečnostem v případě, kdy znevýhodněný zástupce opačného pohlaví nesouhlasí a předkládá své schopnosti pro výkon dané funkce. Nesmí je však brát v potaz, pokud jsou tyto další kvality a schopnosti v souvislosti s jeho pohlavím, manželským nebo rodinným stavem (MPSV, 2000, s. 15).

Princip rovného zacházení s muži a ženami se v oblasti rovného přístupu k zaměstnání týká zejména *rovného přijímání pracovních sil, rovných pracovních podmínek, rovného zastoupení žena a mužů na pracovních pozicích, rovného odměňování*.

### 3.6.1 Zásada rovného výběru pracovníků

Při *uplatňování zásady rovného výběru pracovníků* v organizaci by se měli zaměstnavatelé v první řadě zaměřit na fakt, zda není politika získávání zaměstnanců orientována pouze na *kandidáty jednoho pohlaví*. Velíšková (2008. In Králíková, 2008, s. 16) upozorňuje zejména na podobu znění inzerátů typu „přijmeme mzdovou účetní“ či „hledáme programátora“. V těchto případech Velíšková radí organizacím realizovat genderově korektnější podoby inzerátů, kdy je vhodné např. umístit do inzerátu na programátorskou pozici podobu ženy, ale znění inzerátu ponechat korektní ve smyslu „hledáme programátora/programátorku“. Jedním z řešení, jak uplatnit princip rovného přijímání pracovníků, je dle Velíškové uplatnění metod diversity managementu. Autorka uvádí, že organizacím v těchto aktivitách pomáhá, jestliže se zaměřují na diverzitu jako na jednu ze základních hodnot společnosti. Management je v tomto případě cíleně veden k tomu, aby při náboru a kariérovém plánování rozhodoval korektně, na základě objektivních kritérií. Výjimkou nebývají ani *školení diverzity na pracovišti*, případně také *trénink vedení kompetenčního pohovoru*. Vedoucí pracovníci se však různí, záleží na takových aspektech, jakými jsou jejich *zázemí, vzdělání, zkušenosti, osobní zralost a fakt, na kolik jsou při výběrových pohovorech ovlivněni předsudky a stereotypy*. Velíšková uvádí příklady z praxe, kdy manažeři paradoxně favorizovali ve svém týmu ženy z toho důvodu, že je nepovažovali pro sebe za tak ohrožující jako muže. Takoví manažeři vyžadují koučink<sup>14</sup> nejen v oblasti diverzity, ale i oblasti na rozvoj talentů (Velíšková, 2008. In Králíková, 2008, s. 16).

Bosničová (2008, s. 6) předkládá následující *doporučení zaměstnavatelům pro rovné přijímání pracovníků*:

- Inzerovat pracovní pozice v *genderově korektním jazyce* a doplňovat je genderově korektními obrázky a fotografiemi.
- Pracovní pozice inzerovat *externě i interně*.
- Předem určit a písemně zpracovat *jasná výběrová kritéria s genderovou tolerantností*.

<sup>14</sup> Koučování (koučink) je forma vzdělávání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem, kterým může být manažer, technik, mistr, přední dělník. Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě (Palán, 2002, s. 105).

- Dbát na situaci, aby *výběrovou komisi tvořili muži a ženy* a aby byla komise dobře obeznámena s politikou rovných příležitostí.
- Dbát na fakt, aby byl *přijímací proces transparentní a zdokumentovaný*, včetně výkladu důvodů pro přijetí určitého uchazeče/uchazečky a nepřijetí ostatních.
- Používat netradiční formy náboru a výběru, např. *telefonické a panelové interview*.
- Vést *genderovou statistiku uchazečů/uchazeček* a přijímání pracovníků/pracovnic.

### 3.6.2 Zásada rovného zacházení pracovníků v oblasti pracovních podmínek

*Rovné zacházení v oblasti pracovních podmínek* vyžaduje od zaměstnavatelů, aby na základě vytváření norem ve své organizaci „vytvářeli nebo přispívali k vytváření takových pracovních podmínek, které jsou ve vztahu k mužům a ženám stejné nebo srovnatelné“. (MPSV, 2000, s. 19). Jedním z příkladů může být uplatňování výhod, které jsou určeny ženám pečujícím o děti, a které by měly být důsledně uplatňovány vůči všem zaměstnancům pečující o děti. Zvýšení počtu pečujících otců by mohlo dle MPSV posílit postavení žen (matek) na trhu práce. Mohla by jim tak totiž vzrůst konkurenceschopnost při ucházení o zaměstnání, jelikož často zaměstnavatel předpokládá, že rodičovské povinnosti budou na bedrech žen. V tomto důsledku jsou často považovány za pracovně nespolehlivé, nestabilní a z hlediska nákladů práce relativně drahé.

Další oblastí rovného zacházení z hlediska pracovních podmínek je *zvláštní ochrana žen a matek*, a to ve směru zavedení opatření ke *zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci těhotných pracovník, matek krátce po porodu a matek kojících*. Jedná se zejména o nepříznivé účinky noční práce, ke kterým výše uvedené ženy nesmí zaměstnavatel nutit. Dále mají ženy nárok na *mateřskou dovolenou v základním rozsahu čtrnácti týdnů* před a/nebo po porodu, přičemž dva týdny čerpání jsou povinné a žena se práva na jejich čerpání nesmí vzdát. V poslední

radě se jedná o *dávky v mateřství*, které jsou ženě poskytovány prostřednictvím pojistných systémů sociálního zabezpečení a částečně od zaměstnavatele, a poskytnutí rodičovské dovolené. *Rodičovská dovolená* patří ve smyslu směrnice č. 96/34/EC ze dne 3. června 1996, o rámcové smlouvě uzavřené mezi organizacemi UNICEF, CEEP a ETUC o rodičovské dovolené, mezi zákonné individuální nároky zaměstnanců. Podmínky a rozsah čerpání této dovolené nelpí na příslušnosti zaměstnanců k pohlaví. Nárok na rodičovskou dovolenou je tak běžně dosažitelný kterémukoliv z rodičů a snahou této směrnice je prolomit vžitou představu, že nárok na péči o dítě uplatňuje pouze matka (MPSV, 2000, s. 18-19).

*Praktické rady zaměstnavatelům v oblasti poskytování rovných pracovních podmínek* jsou dle Bosničové (2008, s. 6) následující:

- Nabídnout zaměstnancům a zaměstnankyním možnost *sladování soukromého a pracovního života prostřednictvím netradičních úprav pracovní doby a alternativních forem práce*.
- Provést *dotazníkové šetření o potřebách rodičů* a zaměstnanců a zaměstnankyň. Nalézt vhodné alternativy z oblasti podpory péče o děti, staré rodiče a závislé členy rodiny, případně dalších oblastí.
- *Zůstat v kontaktu s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené*.

### 3.6.3 Zásada rovného zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích

*Tematika rovného zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích* je více méně jednostranně problematizována, a to zejména z pohledu ženského pohlaví. Výše podílu žen v určité profesi je dle Jírové (2002, s. 39) faktorem, který může ovlivnit sociální status a prestiž profese, cenové ohodnocení profese na pracovním trhu a vnitřní hierarchizaci profese. Pracovní systém v České republice rozlišuje mužské, ženské či z hlediska genderu smíšené profese. Determinantem dané profese je pak podíl žen v této profesi. Rozdíly dle genderu jsou charakteristické svou *inklinací k nerovnostem, které postihují převážně ženskou pracovní sílu*. Ty zapříčiňují nižší sociální a pracovní kompetenci a nižší průměrné výdělky zaměstnaných žen.

Tato pracovní sféra se pak vyznačuje *tendencí k vertikálním nerovnostem s ohledem na pozici žen*, což znamená (Jírová, 2002, s. 39):

- „nižší tarifní zařazení žen dle tříd v rámci stejné profese,
- malý podíl žen na vedoucích místech,
- nízký podíl žen zastávajících další práci v rámci úvazku.“

Jírová uvádí, že kritickou oblastí genderových nerovností ve prospěch mužů dle názorů obou pohlaví, je možnost získat vedoucí postavení či zaujmout nejvyšší pozici v organizaci. Také možnost získat práci, lepší plat či postup do vyšší platové třídy, možnost získat autoritu reprezentuje vysoký podíl těch, kteří uvádějí horší možnosti žen (Jírová, 2002, s. 39).

Profese, ve které ženy dlouhodobě nepůsobí, se začne sama formovat v čase a prostoru a může se postupně vůči ženám uzavřít. Tato genderová nerovnost není až tak závislá na typu profese dle vzdělanostního stupně. Může se jednat například o vyloučení žen z lodních posádek nebo v hudebních tělesech. Zajímavá je i úloha tržního faktoru, kdy je spousta feminizovaných profesí na veřejnosti zastupováno muži. Děje se tomu tak z důvodu stereotypních předpokladů, že sociální kompetence muže v roli reprezentanta jsou vyšší. Přesto Jírová neoznačuje pracovní systém za patriarchální, neboť ve své výzkumné práci neshledala snahu vytlačit ženy z trhu práce do domácnosti, ani plošnou diskriminaci. *Trh práce se však vyznačuje mimořádně silným rysem mužské vzájemné solidarity, podpory a tolerance, které lze spatřit zejména v pracovních vazbách* (Jírová, 2002, s. 41-42).

*Doporučení zaměstnavatelům pro vyvážený kariérní růst v organizaci* vymezuje Bosničová (2008, s. 6) následovně:

- Dbát na fakt, aby *školení, tréninky i možnosti postupu byly ve stejné či srovnatelné míře dostupné zaměstnancům i zaměstnankyním.*
- *Transparentně informovat všechny zaměstnané o možnostech účasti na školeních, a to včetně všech na mateřské či rodičovské dovolené.*
- Brát ohled na *místo a čas konání školení s ohledem na možnosti všech potenciálních účastníků/účastnic.*
- *Monitorovat genderové rozložení účastníků/účastnic školení a tréninků.*



### 3.6.4 Zásada rovného odměňování žen a mužů

*Rovné odměňování žen a mužů* představuje poskytování *rovnocenné odměny za stejnou práci či práci stejné hodnoty*. Konkrétně pak rovnost v odměňování znamená, že zaměstnavatel bude při úkolové mzdě odměňovat na základě *stejného mzdového tarifu* a při hodinové mzdě bude použita *stejná hodinová sazba*. Rovné odměňování představuje i jiné složky, než mzdové. Jedná se také o veškeré ostatní dávky, které zaměstnavatel přímo nebo nepřímo, v hotovosti nebo v naturáliích poskytuje zaměstnanci. Základním předpokladem pro rovné odměňování jsou *jasná a přehledná pravidla odměňování v organizaci*. Zaměstnavatel by měl zrealizovat porovnání a vyhodnocení srovnatelnosti různých druhů pracovních činností, které jsou v organizaci vykonávány zejména z hlediska složitosti dílčích pracovních úkonů, fyzické anebo psychické namáhavosti a odpovědnosti. *Pracovní činnosti srovnatelné hodnoty pak musí být odměňovány stejně, nehlédě na fakt, kdo je vykonává* (MPSV, 2000, s. 23-24).

Souhlasím s Neubauerovou (2007, s. 25), která uvádí, že v České republice existuje *výrazná disproporce mezi odměnou za práci žen a mužů*. Tento rozdíl je nejvíce markantní paradoxně u žen s vysokoškolským vzděláním. Neubauerová uvádí, že jejich příjmy činí v průměru o 12000Kč méně, než u mužů, a to i přes srovnatelný či vyšší pracovní výkon žen. Tento jev nepřispívá vysoké motivaci žen k práci a čím dál více reálnější se jeví nárůst trestních oznámení z důvodu platové diskriminace.

Do kritické situace se dle Jírové (2002, s. 40) dostávají ženská povolání, která se nalézají ve feminizovaném odvětví. Ženy a muži mají tendenci pracovat v odlišných zaměstnáních s odlišnou úrovní odměňování. Jírová ale poukazuje na fakt, že *rozdíly v platech* nesouvisí s rozdílnou úrovní kvalifikace a odpovědnosti, ale *jsou genderovou záležitostí*. Důvodem rozdílů v průměrných platech mužů a žen je často přesvědčení o *vyšší ochotě mužů k přesčasům a k další práci uvnitř profese*, která podporuje *vyšší pracovní nasazení*, a tedy i další *finanční ohodnocení*. Toto mínění potvrzuje fakt o zavedených genderových stereotypech ve společnosti, které u mužů předpokládají ochotu k další placené práci, zatímco u žen jejich apriorní odmítnutí z důvodů rodinných závazků. Jírová však s odkazem na

výzkum *Ženy a muži na trhu práce* (1996. In Jírová, 2002, s. 41) uvádí, že ten tyto předpoklady nepotvrdil, ba naopak, ukázal mimořádné pracovní nasazení žen. Ochota lidí pracovat, pokud dostanou dobrou odměnu, překonává všechna transformační očekávání a ženská pracovní síla není výjimkou. Dle výše zmíněného výzkumu jen 20% žen a 13% mužů uvedlo, že by nepracovali denně o dvě hodiny navíc, kdyby jim zaměstnavatel za to dobře zaplatil.

Bosničová (2008, s. 6) jmenuje některé praktické *typy pro zaměstnavatele, jak dosáhnout rovného odměňování*. Zaměstnavatelé by se měli především vyvarovat *genderově podmíněnému rozdílu v platech*, měli by dbát na dodržování *transparentního systému hodnocení a benefitů* a dodržování *genderově nezatížených motivačních programů*. Konkrétnější příklady uvádí Neubauerová (2007, s. 25), která předkládá řešení ve formě *poskytování benefitů v podobě příspěvků na hlídání dětí, poskytování placeného volna z rodinných důvodů, příspěvků na letní a zimní tábory nebo možnost práce z domova*.

Zajímavou metodou pro zjišťování a nastavení rovného postavení žen a mužů v organizaci je tzv. *genderový audit*. V mnoha organizacích je tato činnost vnímána spíše negativně a více jako jistá kontrola. Kubálková (2008, s. 34) vidí princip realizace genderového auditu zejména v *analýze situace v organizaci* a v *hledání vhodných opatření pro splnění podmínek rovného přístupu k ženám a mužům bez diskriminace na základě pohlaví nebo zbytečného zatížení genderovými stereotypy*. Tento audit se skládá ze dvou částí. První z nich je *manažerský vzdělávací kurz*, který je důležitý s ohledem na proškolení zainteresovaných osob o průběhu a využití genderového auditu. Druhou fází je pak *samotný audit*, který se týká oblastí určených na základě analýzy strategických dokumentů. Při této fázi jsou vedeny rozhovory z různých úrovní skupin zaměstnanců, které poskytnou informace o aktuálním vnímání organizace genderové problematiky. Výstupem auditu je *zpráva z šetření*, která je koncipována jako základní „Plán rovnosti žen a mužů v organizaci“. Obsahuje doporučení, co by organizace měla doplnit, případně kde je prostor pro zlepšení atmosféry v organizaci. Poté by mělo následovat zapracování plánu rovnosti do strategie rozvoje v organizaci a definování časového plánu pro aplikaci vybraných doporučení (Kubálková, 2008, s. 34).

Příklady možných indikátorů těchto genderových auditů jsou dle Kubálkové (2008, s. 34) následující:

- *Výběr a přijímání pracovních sil*, při kterých audit sleduje genderově korektní nábor a inzerci na nové pozice. Zde autorka doporučuje zmiňovanou změnu stylistiky inzerátů a dodržování genderově korektního jazyka.
- *Propouštění a odchod zaměstnanců*, které by mělo být založeno na základě jasných kritérií, o nichž je daný zaměstnanec informován. Doporučením je získávání zpětných vazeb a udržování statistiky propouštěných mužů a žen.
- *Zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích a vzdělávání*. Toto kritérium se zaměřuje na personální složení ve vertikálních úrovních organizace, zda je zastoupení mužů a žen vyvážené a zda mají všichni stejný přístup k nabídce vzdělávacích aktivit.
- *Hodnocení práce a odměňování*, při kterém se sleduje, zda je práce stejných hodnot v organizaci ohodnocena srovnatelnou odměnou. Mimo finanční odměny se sleduje i příležitost pravidelných hodnotících pohovorů a zpětné vazby směrem k vedení.
- *Benefity*. Při volbě tohoto kritéria autorka upozorňuje i na možnosti volby flexibilní pracovní doby. Také srozumitelný způsob komunikace nabídky zaměstnaneckých výhod a poskytování informací o ní zaměstnancům je vysoce důležitá.
- *Management mateřské a rodičovské dovolené* jako vypracovaná strategie pro podporu návratu osob z rodičovských dovolených. U organizací je zjišťováno, zda podporují sladění osobního a pracovního života např. nabídkou flexibilních pracovních úvazků.
- *Firemní kultura*, při které se sleduje, zda organizace realizuje politiku rovných příležitostí a jakým způsobem funguje komunikace směrem k zaměstnancům a navenek ve vztahu k trhu. Audit se v této oblasti zaměřuje např. na firemní a reklamní materiály.
- *Vztahy na pracovišti*, které jsou analyzovány zejména s důrazem na případné sexuální obtěžování. Jedním z doporučení pro organizace je vypracování směrnic pro podávání stížností na nadřízené a určení osoby zodpovědné za vyřizování stížností pro sexuální obtěžování.

Branham (2004, s. 267) uvádí následující *pokyny zaměstnavatelům pro udržení zaměstnanců z hlediska diverzity na základě pohlaví*:

- *Setkávat se s ženami v organizaci a ptát se jich na způsoby, jak udělat jejich život snesitelnějším a posléze poskytnout to, co lze vynaložit jako investici k udržení všech zaměstnanců.*
- *Poskytnout jasný způsob jednání a školení pro případy sexuálního obtěžování, v žádném případě netolerovat žádné nepříjemné vyjadřování nebo chování a pomocí průzkumů sledovat míru přátelského vztahu k ženám v pracovním prostředí.*
- *Vyškolit všechny zaměstnance, kteří přijímají uchazeče, aby se vyhnuli diskriminujícím otázkám typu „Máte děti?“ nebo „Zamýšlíte založit rodinu?“.*
- *Ujistit se, že se v seznamu uchazečů, prošlých prvním kolem na kteroukoliv úroveň v organizaci, nachází alespoň jedna žena.*

Všechny výše zmíněné sociální skupiny by si jistě zasluhovaly lepší péči na trhu práce a přístup zaměstnavatelů. Aktivity diversity managementu by se měly při svých plánech zaměřovat zejména na problematiku těchto skupin. Jsem si však vědoma faktu, že tento výčet není úplný. Diversity management se může zaměřit na jakéhokoliv zaměstnance, který je „jiný“ zejména ve vztahu k myšlení a názorům svého nadřízeného. Společenské předsudky většinou staví jedince, který je odlišný, na druhé místo. Tato „odlišnost“ pak může být jakéhokoliv druhu. Proto bych ráda upozornila na složitost problému zaměstnávání i dalších osob, kterými mohou například být *bývalí uživatelé návykových látek, vězni po výkonu trestu, lidé s vysokou obezitou, lidé různých náboženských vyznání a přesvědčení či různé sexuální orientace*. Domnívám se, že problematika diversity managementu může být také daleko konkrétnější, například s ohledem na zaměstnancův *jiný způsob myšlení, řešení problému, komunikace, pracovního postoje, smyslu pracovního života, motivace a priorit*, než je způsob „obvyklý“ či „očekávaný“ v organizaci. Tímto tématem se zabývá následující kapitola.

## 4 Přínos diversity managementu pro organizaci

Organizace uplatňující politiku diverzity se snaží přijmout, udržet si a umožnit profesní rozvoj jedincům z různých sociálních skupin. Usilují tak o do jisté míry přetvoření firemní kultury na základě využití různorodosti svých zaměstnanců. Z tohoto pohledu mají aktivity diversity managementu příznivý dopad na řízení a rozvoj lidských zdrojů, jejich podávaný výkon a motivaci. Přínos diversity managementu má také značný vliv na výkon týmu a týmovou spolupráci v organizaci. Díky rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců mohou organizace lépe reagovat na individuální přání a potřeby zákazníka. Zákazníkům se mohou například otevírat nové trhy zboží a služeb, které dosud nevyužívali. Řízení diverzity má tedy bezesporu i velký ekonomický přínos pro organizaci, jakožto i přínos marketingový a posilování její image.

### 4.1 Přínos diversity managementu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů

Nejdůležitější a startovní oblastí pro realizaci úspěšného diverzitního managementu je oblast *získávání a výběru potencionálních zaměstnanců*. Diverzita zasahuje do rozvoje a řízení lidských zdrojů nejvýrazněji ze všech organizačních procesů. Různorodost zaměstnanců, zejména v rámci jedné pracovní skupiny či týmu, je velmi prospěšná. Zvyšující se nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců tak nemohou vytvořit univerzálního jedince, který by všechny kladené nároky zvládal. Firemní projekty jsou vysoce složité na to, aby je mohl vykonávat jeden zaměstnanec. Aby organizace nezaostávaly za rychlým vývojem, je nutná spolupráce týmu odborníků, ve kterém se každý z nich specializuje na něco jiného (Velíšková, 2007, s. 22).

Právě získávání a výběr zaměstnanců je tím prvním zdrojem pro zajištění požadované a vhodné skladby jedinců v týmu. Oddělení získávání zaměstnanců by mělo velmi úzce spolupracovat s liniovými manažery jednotlivých oddělení a reagovat na jejich požadavky o cíleném sestavování různorodého týmu. Každý ma-

nažer by si měl při každé naskytnuté volné pozici ve svém týmu provést analýzu, jaké pracovníky ještě nemá a jací by mu pomohli k dosažení lepšího skupinového výkonu.

Pokud se podaří nalézt ty správné budoucí zaměstnance, *organizace si nejen zvýší kvalitu týmu, ale šetří i náklady*. Organizace totiž *snižuje riziko pro špatné rozhodnutí, kdy je nutné se s konkrétní osobou rozloučit již v průběhu zkušební doby*. Machovcová a Jachanová Doležalová (2008, s. 13-14) uvádějí několik zásad spravedlivého získávání pracovníků. Ty by měly začínat již při *popisech pracovních míst či při sestavování kompetenčních modelů* pro každou volnou pozici. Tyto kladené požadavky na potenciálního držitele pracovního místa by měly být zhodnoceny z hlediska relevance nároků. Například příliš vysoké expektace na roky pracovní zkušenosti mohou být nemotivující pro osoby, které byly z důvodu péče o děti určitou dobu mimo trh práce. Je třeba zhodnotit, zda například toto konkrétní kritérium je nezbytné, možná je dostačující zaučení potencionálního zaměstnance. Zaměstnavatelé by také měli *zvažovat možnosti nabízení flexibilní pracovní doby a jiných alternativních forem pracovních úvazků*. Autorky doporučují, aby v každém případě byly požadavky na uchazeče důkladně prozkoumány s cílem zjistit, zda jsou požadované vlastnosti, dovednosti a zkušenosti opravdu nezbytné. Informace o těchto požadavcích by měly být poskytnuty všem žadatelům o zaměstnání, a to jak interním, tak externím. Zaměstnavatelé by měli rovněž poskytovat přehledné informace o náležitostech přihlášky do výběrového řízení. Komise nebo osoba, která realizuje přijímací pohovor, by měla být proškolená v otázkách rovných příležitostí s ohledem na kodex zaměstnavatele i platnou legislativu. Výběrové řízení by mělo být transparentní, je vhodné sestavit standardizovaný postup pro záznam z výběrového řízení pro případ možných stížností.

Další výhodou získávání zaměstnanců respektující řízení diverzity je *využití širší škály inzerce*, která je zaměřená na málo reprezentované skupiny osob, které však mohou nabídnout požadovanou kvalifikaci a kompetence. Oblast externího získávání zaměstnanců se tak zlepší a přispěje k nalezení vhodných kandidátů (Machovcová, Jachanová Doležalová, 2008, s. 13-14).

Dávám za pravdu Schauerové (2008, s. 40), že společností, které uplatňují rovný výběr zaměstnanců, tzv. *fair recruitment*, je v České republice málo. Přitom řízení různorodosti přináší řadu výhod, v oblasti získávání pracovníků se jedná o snížení nákladů na nábor pracovníků, odrazí se i ve vyšší produktivitě zaměstnanců a konkurenceschopnosti organizace. Jestliže organizace nabízí pracovní možnosti pro všechny skupiny na pracovním trhu, zvyšuje tak svoji atraktivnost a láká talenty do svých řad. Investuje-li organizace do svých zaměstnanců a vnímá-li jejich individuální odlišnosti, prohlubuje tak pocit sounáležitosti zaměstnance s organizací a zvyšuje jeho loajalitu. Takový zaměstnanec si vysoce váží své práce, organizaci přináší svůj talent a bývá motivován k práci a výkonu. Tento zaměstnanec nemá záměr hledat si jiného zaměstnavatele, a tím se může organizaci snižovat fluktuace zaměstnanců a tedy i náklady na získávání nových pracovníků.

Dobрым příkladem může být společnost TNT, která má vytvořenou celosvětovou strategii pro diverzitu a vyhrála několik ocenění v oblasti diverzity. Společnost TNT Rakousko uvádí, že díky účinnému řízení diverzity a otevřenosti znamenala snížení roční fluktuace zaměstnanců z 25% v roce 2000 na 10% v roce 2003. Podobný pokles zaznamenala i u absentérství. Dále tato společnost ušetřila 15000 EUR na daních díky zaměstnávání lidí se sníženou pracovní schopností (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 10).

Nejvýraznější přínos správného výběru zaměstnance se odrazí při *týmové spolupráci v organizaci*. Spolupráce lidí s různými životními zkušenostmi, znalostmi, zájmy a jiným zázemím představují pro organizaci velký přínos, neboť právě takto sestavený tým je vysoce úspěšný pro dosahování cílů organizace. Manažeři by neměli klást důraz pouze na profesní specializaci uchazečů, ale zejména na jejich *osobnostní rysy*. Jde o rozdílnost *v povaze, schopnostech, vlastnostech, dovednostech a zkušenostech*, díky které každý jednotlivec přistupuje k řešení úkolu různě (Velišková, 2007, s. 23).

Domnívám se, že mnoho vedoucích pracovníků není ochotno nabízet volné pracovní pozici ve svých týmech lidem, kteří jsou odlišní zejména z hlediska osobnostních rysů. Leckterí manažeři se obávají případných konfliktů v týmech, dokonce i nesnadného vedení tohoto pracovníka. Pro některé z nich je nesnadné,

oprostit se od svých předsudků a hledět na přínos těchto zaměstnanců v týmu jako na výhodu pro organizaci. Na nezbytnost pestrosti týmových rolí proto, aby byl tým efektivní, upozornil Belbin (1981, 1993. In Brooks, s. 85). Dle Belbina, je *tým efektivní tehdy, jestliže jeho členové plní devět stanovených rolí* (Specialista, Monitor, Koumák, Týmový pracovník, Dokončovatel, Tvarovač, Koordinátor, Realizátor a Znalec zdrojů). Každá osoba tak může přirozeně plnit dvě až tři role, kterým dává přednost.

Belbin začlenil tyto týmové role do speciálního počítačového dotazníku, který je dle něj užitečným počátečním bodem pro sestavování týmů a jejich další rozvoj. Brooks (2003, s. 87) k Belbinovým rolím dodává, že se nesmí brát příliš černobíle jako ano či ne. Tento dotazník dle Brookse není plnohodnotným vědeckým a spolehlivým nástrojem, především v oblasti měření stabilních aspektů osobnosti. Je však velmi vhodný jako výchozí stupeň pro vytvoření společného porozumění, s jehož pochopením se mohou projednávat další záležitosti v týmu. Brooks (2003, s. 87) podotýká, že „i kdyby Belbinův dotazník v týmu pouze zvýšil hladinu vědomí o vlastních kolektivních silných a slabých stránkách, i to by byl úspěch.“ Dále poukazuje na nepostačující disponovanost pestré směsice individuálních dovedností pro týmové dosahování společného cíle, důležité je v této oblasti „...společné předivo různých chování a rutin jednotlivých členů týmu.“

Možné úskalí týmové různorodosti vidí Velišková (2008, s. 15) ve skutečnosti, *kdy mají ve firmě již vzniklé různorodé týmy problém komunikovat*. V oblasti získávání zaměstnanců tedy může vše proběhnout dle diverzitních regulí, ale nikdo se už dále nevěnuje tomu, aby lidé, kteří často přemýšlejí a jednájí odlišně, k sobě našli cestu. Paradoxně pak odcházejí ti nejlepší, protože organizace je neumí udržet, neumí je naučit řešit konflikty a hledat k sobě cestu.

Králíková (2008, s. 16) uvádí, že hlavní výhodou různorodého týmu je jeho *pracovní efektivnost*. Týmy pracují na složitých a komplexních úkolech, pro jejichž řešení je třeba různých rolí a přístupů. Další výhodou je *lepší atmosféra*, která dle Králíkové panuje v různorodém týmu. Velké slabiny mají příliš feminizované kolektivy ve školství či zdravotnictví nebo čistě mužské kolektivy například ve výrobě nebo v technických oborech. Autorka upozorňuje na *obavy mana-*



*žerů z řízení diverzitních týmů* zejména z důvodu *těžké udržení si autority*, např. při řízení mladých a ambiciózních, či naopak starších zaměstnanců. Tyto obavy jsou však velmi důležité, neboť tlačí dotyčného manažera k rozvoji jeho dovedností. Jedná se především o snahu obstát před vnitřní konkurencí, potřebu domluvit se s povahově odlišnými zaměstnanci, potřebu dobré organizace pracovních úkolů v týmu, při které zaměstnanci sdílejí pracovní pozice či pracují z domova. Všechny tyto činnosti jsou vysoce náročné na manažerské schopnosti a dovednosti, ale při jejich úspěšném řešení liniový pracovník roste po osobnostní a manažerské stránce. *Organizace, které podporují skladbu diverzitních týmů, tedy přispívají i k rozvoji schopnosti vedení, tedy leadershipu managementu.* Dle Králíkové je tato cesta mnohem účinnější, než jakékoliv dvoudenní školení.

Na důležitost zastoupení diverzity v týmu poukazuje Higgs (1996. In Brooks, 2003, s. 88). Jedná se o vzrůstající potřebu osob s různými pohledy na věc a různými silnými stránkami. Tato potřeba je do určité míry naplňována, leckdy i vnucována, rostoucí nezbytností globalizace a vzájemného prolínání různých kultur. Zatímco diverzita zaměřená na rozdílnost v odbornosti či organizační roli se od týmu očekává, *diverzita ve smyslu národnosti, věku, etnického původu, osobnosti či pohlaví je přijímána s většími obtížemi.* Autor zmiňuje nelehkou úlohu manažerů při řízení různorodých týmů, jejichž členové zastávají různé hodnoty, normy a názory na to, jak se chovat, pracovat, a rozdílným způsobem vnímají dění kolem sebe. Kandela (1995. In Brooks, 2003, s. 88) zjistil, že týmy často nedokáží plně využít potenciálu vysoké efektivity vzhledem k různosti názorů, kterými disponují. Dle Maznevského (1994. In Brooks, 2003, s. 88) potřebují tyto týmy integraci, avšak paradoxně dosažení této integrace je těžší s rostoucí diverziou týmů, která se bude dle všeho očekávání zvyšovat s postupující globalizací. Podle Arnolda aj. (1998. In Brooks, 2003, s. 88) tato integrace spočívá na:

- „společenskou realitu sdílenou členy skupiny;
- schopnost empatie a vnímání věcí z pohledu jiného člověka;
- motivaci a komunikaci;
- schopnosti vyjednávat a domluvit se v týmu na normách;
- schopnosti identifikovat skutečné příčiny obtíží;
- sebedůvěře všech členů skupiny.“

Organizace zavádějí politiku diverzity zejména z *legislativního, etického a ekonomického důvodu*. Výzkum, který se zabýval povědomostí a používáním diversity managementu a antidiskriminačních opatření v organizacích, byl v roce 2005 uskutečněn mezi 25 členskými státy Evropské unie a oslovil téměř 3000 společností. Tento výzkum byl koordinován Evropskou komisí (DG Internal Market) a obsahoval 798 odpovědí (26,6%). Metodologickými nástroji bylo vyplňování *dotazníku*<sup>15</sup> a realizace pohovorů s cílem *identifikovat příklady v praxi pro užívání diverzity v oblastech rasy, ethnicity, věku, sexuální orientace, zdravotního postižení, náboženství a přesvědčení*. Tento výzkum je uváděn pod názvem „*European Business Test Panel*“ a dále v textu pod zkratkou „*EBTP*“. Dle tohoto EBTP výzkumu jsou organizace pro používání diverzitních politik hnány především *etickým důvodem*, i když stále očekávají, že jejich diverzitní snahy přinesou i *částečný ekonomický přínos*. Některé organizace jsou schopné jít až za hranice zákonného svolení proto, aby dosáhly vedoucího postavení v tomto ohledu. Ze všech možných přínosů, které organizace dosahují, nebo očekávají, že dosáhnou při používání diverzitních praktik, je nejvíce důležitou *oblast řešení nezaměstnanosti, získávání zaměstnanců a udržení vysoko kvalifikované pracovní síly*. EBTP výzkum uvádí, že tento přínos uvedlo 42% společností (EBTP výzkum, 2005. In European Commission, 2005, s. 5).

Vysoce kvalifikovaná, inovativní a různorodá pracovní síla je důležitá pro podnikatelské úspěchy, což je hlavním důvodem pro zavádění opatření organizací na podporu diverzity. Dle výše uvedeného EBTP výzkumu je jedním z podnětů pro přijímání směrnic o řízení diverzity právě *lepší přístup k širší nabídce pracovní síly a rozvíjení schopností přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance s různorodými zkušenostmi*. Některé organizace také signalizují, že zaměření aktivit získávání zaměstnanců z určitých komunit provázelo zlepšené vnímání organizace v řadách těchto komunit. S ohledem na dosažení těchto žádoucích změn ve skladbě svých zaměstnanců organizace realizují širokou škálu opatření. Mezi ně mohou patřit *speciální cílené náborové kampaně, zaměřené na znevýhodněné a sociálně vyloučené skupiny, spolupráce s organizacemi působícími v sociální oblasti a státními úřady během získávání zaměstnanců, podpora hospodářského a*

<sup>15</sup> Otázky spolu s výsledky dotazníku problematiky pracovní diverzity a anti-diskriminace European Business Test Panel (EBTP) jsou součástí přílohy této práce.

*sociálního rozvoje na místní a regionální úrovni.* V některých organizacích byly upraveny popisy požadovaných vlastností uchazečů vstříc diverzitnímu pohledu. Například některé organizace požadují, aby uchazeči měli „otevřenou mysl“, ovládali alespoň jeden cizí jazyk, měli multikulturní zkušenosti, vztah k problematice životního prostředí a rovného zacházení (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007, s. 11).

#### 4.2 Ekonomický přínos diversity managementu pro organizaci

Jedním z nejvýznamnějších přínosů řízení diverzity ve společnosti je dopad na její *ekonomický růst*. Zaměstnanci, kteří přinášejí do organizace různé pohledy na věc a odlišné podoby řešení problémů, rozšiřují a otevírají společnosti nové možnosti pro její *expanzi na trhy zboží a služeb lokální či mezinárodní úrovně*. Individuální rozdílnosti zaměstnanců mohou přinést množství nových nápadů pro oblast výrobků či služeb, která dosud nebyla objevena. Díky této diverzitní skladbě zaměstnanců může společnost obohatit a rozšířit svůj sortiment, který poskytne většímu či jinému počtu zákazníků, a tím dosáhne většího zisku.

Domnívám se, že veškeré ostatní přínosy diverzitního managementu mají ve svém důsledku právě tento přínos ekonomický. Ať se jedná o dosažení lepších výsledků v oblastech získávání a retence vysoce kvalitních zaměstnanců, zlepšení celofiremní image a reputace nebo zvýšení marketingových příležitostí a inovací. Výsledkem bude vždy pozitivní finanční dopad pro organizaci, neboť atraktivní diverzitní politikou organizace přilákají výkonné a kvalifikované zaměstnance, tito motivovaní zaměstnanci nebudou odcházet ze společnosti a budou se podílet svými různorodými návrhy na obohacování firemních služeb a produktů.

Ekonomický přínos diverzity se skrývá v příležitosti pro *zlepšení inovací, vedoucí postavení na trhu s novými produkty a službami a pro nalezení potencionálních nových obchodních trhů*. Dle EBTP výzkumu uvedlo 26% společností *inovaci a kreativitu* jako zásadní přínos diverzity. Vnitřní diverzitní politika ústí také do marketingového a produktového rozvoje, který uspokojuje nové marketingové

segmenty a vyloučené sociální skupiny stejně jako přítomné zákazníci. Tyto organizace se snaží zvýšit svoje příjmy, zákaznickou spokojenost a korporátní image (European Commission, 2005, s. 6).

V otázce, zda diverzitní iniciativy mají pozitivní dopad na obchod organizace, odpovědělo, dle EBTP výzkumu, *83% společností ve prospěch pozitivního ekonomického dopadu a 17% společností v jeho neprospěch* (European Commission, 2005, s. 16). Kieran Pointer, předseda společnosti PricewaterhouseCoopers' z Velké Británie, sumarizuje ve vnitrofiremním manuálu s názvem „Pohled na lidi z odlišných perspektiv“ („Looking at People from Different Perspectives“) následující důvody, proč je diverzita pro ně přínosem. Dle Pointera je zde několik důvodů. Věřící, že každý z nich je sám o sobě dostačujícím ospravedlněním pro ujištění, že organizace podporuje inkluzivní kulturu a řídí diverzitu pro přínos jak zaměstnanců na straně jedné, tak organizace na straně druhé. Domnívá se, že diversity management zahrnuje (European Commission, 2005, s. 16):

- Prostou jednoduchost, kdy chování, které diskriminuje na jakékoliv bázi je neslučitelné s vnitřními hodnotami společnosti.
- Řízení diverzity je také o získávání konkurenční výhody na pracovním trhu.
- Retenční zaměstnanci vnímají „zvuk“ obchodních příležitostí.
- Potřebu revize tradičních zdrojových metod a nástrojů a jejich přizpůsobení s ohledem na demografické změny.
- Změnu zrcadlící se do pracovní činnosti klientů, kteří na druhou stranu začínají požadovat to samé od svých dodavatelů.
- Řízení diverzity a vytváření inkluzivní kultury jako přínosu pro budování podpory obchodu v budoucnu.

Roosevelt Thomas (Jackson et al., 1992, s. 311) dělí přístup k diverzitě na *tradiční a obchodní*. Dle tradičního přístupu se organizace zaměřují na *zákonné, sociální a morální aspekty*. Obchodní přístup akcentuje *ekonomický přínos pro organizaci*. Úspěch organizací bude čím dál více podmíněn schopnostmi jejich manažerů využívat plného potenciálu diverzitní pracovní síly. Autor charakterizuje předmět diversity managementu ne jako předmět zájmu skupin ženských a lidských práv, hledání nápravných opatření pro minority, ženy, skupiny odlišné na

základě rasy, pohlaví či náboženství, ale zejména v *manažerské schopnosti vyhledat správný potenciál odlišných skupin zaměstnanců*. Jinými slovy, zda budou mít zodpovědní manažeři *dostatek síly a schopností na to, aby využili rozdílných schopností talentů z řad všech zaměstnanců*.

Strategie pro posílení diverzity, jejichž cílem je posílení pozice na trhu, se zaměřuje především na *dosažení lepší segmentace trhu a zvýšenou míru spokojenosti zákazníka*. Jedná se zejména o zacílení a přilákání *nových zákazníků*, ale i o zvýšení počtu opakovaných nákupů od *stávajících zákazníků* a předání doporučení novým zákazníkům (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007, s. 13).

Výzkum EBTP přináší několik úspěšných příkladů ekonomického přínosu řízení diverzity v organizacích, při kterém byly aplikovány nástroje cíleného marketingu a vyvinula se řada nových produktů. Díky těmto inovacím, jejichž cílem bylo oslovení nových segmentů na trhu a tradičně vyloučených skupin, si organizace zvýšily své obraty. Příkladem tak může být *společnost IBM Německo, která rozšířila svoji nabídku o produkt pro zrakově postižené zákazníky*. Jedná se o Řidičský průkaz uživatele Internetu (Internet Drivers License), což je mluvící internetový prohlížeč pomáhající překonat bariéry zrakově postiženým lidem. Umožňuje vyhledávání na internetu a komunikaci prostřednictvím elektronické pošty. Zdrojem nápadu tohoto nového produktu jsou zdravotně postižení zaměstnanci organizace IBM. Společnost zvýšila jejich počet v rámci diverzitní směrnice zaměřené na rovné šance pro zdravotně postižené zaměstnance o 152% v roce 2004 ve vztahu k roku 2003 (European Commission, 2005, s. 44).

Obdobně britská společnost *British Telecommunications* inovovala své produkty a zavedla *nové využití funkce textových zpráv pro zrakově postižené osoby*, které spočívá v možnosti zasílání a přijímání SMS zpráv v hlasové podobě. Dále jednou z diverzitních politik této organizace je poskytování téměř 10 000 zaměstnancům flexibilní práci z domova, díky níž jsou zaměstnanci více produktivní a přinášejí větší zisky organizaci. Výsledky dokazují, že absence zaměstnanců se snížila o 2% vzhledem k průměru ve Velké Británii a spokojenost zaměstnanců, kteří pracují z domova, je vyšší o 7%, než u zaměstnanců pracujících v kanceláři společnosti (European Commission, 2005, s. 35).

Cílem jiných společností byl například záměr integrovat mezi své zákazníky specifické skupiny, kterými jsou např. senioři, ženy, gayové a lesbičky a národnostní menšiny. Příkladem je společnost *Tesco se svým novým programem „Každý je vítán v Tescu“* („The Everyone is Welcome at Tesco“). Součástí tohoto programu byly rozsáhlé diskuze se zaměstnanci a manažery společnosti za účelem vytvoření diverzitního akčního plánu pro své prodejny. Výsledkem bylo zavedení nových, multikulturních, produktových řad v různých etnicky definovaných čtvrtí organizace. Přínosem tohoto programu byl zásadní nárůst zaměstnanců z prostředí etnických menšin, který v roce 2003 reprezentovalo 57,8% všech zaměstnanců. A dále stupeň rozvoje, který byl větší než 10,7% rozvoje na celkovém trhu práce ve Velké Británii. Tesco rovněž zaznamenalo velký nárůst poptávky po etnických výrobcích s nárůstem prodeje o 250% za roky 2004 a 2005 (European Commission, 2005, s. 48).

Příklady s pozitivním vlivem aplikace diversity managementu na ekonomický rozvoj organizací je mnoho (viz 6). Zde bych pouze ve stručnosti uvedla ekonomické úspěchy řecké společnosti *Coco-Mat* pro výrobu matrací a španělské manufakturní společnosti *Manchalan*. Obě společnosti dokazují, že aplikace principů rovnosti a diverzity může být v souladu s podnikatelským úspěchem. Od svého založení v roce 1999 zvýšila společnost *Manchalan* obrat z 332 475 EUR na 2,7 miliónů EUR a počet zaměstnanců z 56 na 236 v roce 2004. Obdobně dramaticky rostl obrat společnosti *Coco-Mat*, kterou v roce 1989 založili tři bývalí uprchlíci. Její nynější obrat dosahuje sumy 12,3 miliónů a společnost provozuje vlastní prodejny v Řecku a v několika dalších evropských zemích. Obě společnosti zaměřují své diverzitní politiky na oblast integrace zaměstnanců z řad etnických menšin, zdravotního postižení a jiného vyznání a přesvědčení (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007, s. 14).

### 4.3 Marketingový přínos diversity managementu pro organizaci

Ekonomický přínos diverzitních aktivit by se nemohl obejít bez uvážlivé marketingové strategie. Mnohé společnosti dávají přednost medializaci svých diverzitních programů před rozsáhlými marketingovými kampaněmi zaměřené na jejich výrobky či služby. Některé tyto marketingové kampaně umí úspěšně propojit. Publicitu v této formě považují za úsporu nákladů srovnatelnou s hodnotou reklamních výdajů marketingových kampaní. Dobrým příkladem tak může být například společnost Unilever, která se zaměřila na *podporu přijetí svých výrobků a služeb specifickými skupinami*. V tomto případě společnost Unilever uvedla marketingovou kampaň na mýdlo Dove s dosud velmi netradiční reklamou. V té se představovaly modelky, které se svými kilogramy a vráskami spíše mohly přiblížit realitě většině zákazníků. Nárůst prodeje dané produktové řady vzrostl o 700% (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007, s. 15).

Další úspěch diverzitních praktik spatřuje Velíšková (2007, s. 23) v jejich *začlenění do interní a externí komunikace organizace a do marketingových nástrojů*. Image firmy se tak stane etičtější a pestřejší. Za klíčové organizace považují informování v médiích, které zlepšuje *reputaci a image firem*. Jejich prostřednictvím informují organizace o svých hodnotách a závazcích v oblasti prosazování rovnosti a diversity. Jako příklad zavedení diversity managementu může sloužit švédská televize, která najala pro moderování zpráv nejen lidi s odlišnou barvou pleti, ale také například osoby s nadváhou.

O nezbytnosti dobrého *image organizace a její reputace* je přesvědčena řada společností, a proto se snaží uskutečňovat široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Mezi ně patří *vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, účast na soutěžích o ceny za prosazování rovnosti a diversity, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit, přítomnost na multikulturních festivalech a sponzorování těchto akcí a charitativní aktivity* (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007, s. 15). Autoři dále uvádějí, že mnohé organizace využívají cen za podporu diversity jako důležitého nástroje *externí propagace*. Velmi často manažeři

přihlašují své společnosti do různých soutěží o tyto ceny, aby mohli srovnat stav své organizace s kritérii soutěže. Mnoho společností akcentuje nezbytnost účasti na externích sítích kontaktů a fórech, zmiňují nezanedbatelný přínos projevů svých top manažerů na konferencích, fórech zaměstnavatelů, v médiích a jiných oblastech, které působí ve sféře rovnosti a diverzity.

Tyto marketingové aktivity ve prospěch diverzity jsou součástí již zmiňované společenské odpovědnosti organizací, jejichž snahou je zvýšení interního a externího povědomí o problémech různých sociálních skupin. Tak například španělská společnost Grupo Santander spolupracuje s neziskovými organizacemi jako Červený kříž, Lékaři bez hranic a UNICEF a považuje podporu marketingových kampaní zaměřených na sociální problémy za důležitou součást svého úsilí o rozšíření své zákaznické základny a firemního image (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 15).

Jednou z částí problematiky marketingu v oblasti diversity managementu je stále více se rozvíjející obor, kterým je *gender marketing*. Dle Jonášové (2008, s. 6) tento nový obor *propojuje pojmy gender a marketing* a kritizuje marketingovou iluzi toho, že „...se trh obrací k jisté fiktivní homogenní společnosti, která je především mladá, moderní, úspěšná, zdravá a dobře vypadá. Tato diskriminující slepota postihuje nejen rod-gender, ale i starší věkové skupiny, jiná etnika, kultury a jejich odlišnosti.“

Gender marketing upozorňuje na ekonomickou zajímavost a skrytou efektivitu jiného pojetí trhu, *pojetí genderově citlivého*. Úkolem tohoto trhu je umožnění tvorby nových způsobů komunikace, nových produktů a nových forem služeb. Jonášová (2008, s. 6) si klade otázku, zda tento nový směr zamezí stereotypnímu využívání především ženských atributů v reklamě, či zda otevře dveře stereotypům novým. Kriticky pohlíží i na možný ekonomický zájem tohoto oboru, kdy snahou organizací je vyvinout pouze dobře se prodávající výrobek, a tedy nalézt mezeru na trhu, novou cílovou skupinu, kterou zahrnou službami a zbožím. Autorka však doufá, že gender marketing (Jonášová, 2008, s. 6):

- bude pomocným nástrojem k zásadnímu přehodnocení rolí žen jako reklamních objektů,



- zabrání diskriminaci žen v přístupu ke zboží a službám a nabídne jim ne-diskriminující produkty, vizualizaci a jazyk,
- umožní pohled na ženy i muže jako na nehomogenní skupinu a zamyslí se nad novými způsoby komunikace v intencích partnerství, dialogu, personalizovaného přístupu.

Závěrem této kapitoly bych chtěla podotknout, že mnohé společnosti dávno aktivně pracují s osobnostními diverzitními charakteristikami zaměstnanců, avšak tyto aktivity výhradně nepojmenovávají diversity managementem. Domnívám se, že tyto organizace svými nezištnými aktivitami mají největší přínos pro společnost, neboť samy od sebe se snaží vyhovět potřebným sociálním skupinám. Jejich záměrem není ani ekonomický rozvoj, nepotřebují si budovat lepší image a reputaci, nesoutěží na trhu konkurence s ostatními. Pouze se řídí vlastním citem pro řízení a rozvoj lidských zdrojů a bez jakékoliv potřeby zviditelnění reagují na konkrétní potřeby svých nebo potencionálních zaměstnanců. Veskrze se však jedná o menší organizace, které čerpají ze svých dosavadních zkušeností a jsou zvědavé především na hodnoty a životní cíle svých zaměstnanců. Jaké očekávání přínosu diversity managementu mají společnosti oslovené průzkumem EBTP, dokládají následující údaje. Na otázku „*Na základě svých zkušeností a očekávání, které z těchto přínosů může společnost přinést rozmanitá skladba pracovní síly?*“ uvedlo (European Commission, 2005, s. 22):

- 342 respondentů *přístup k nové pracovní síle,*
- 307 respondentů *prospěch výhody související s reputací firmy,*
- 284 respondentů *závazek prosazovat diverzitu jako firemní hodnotu,*
- 211 respondentů *inovaci a kreativitu,*
- 196 respondentů *lepší motivaci a efektivnost,*
- 189 respondentů *soulad s právními požadavky,*
- 137 respondentů *konkurenční výhodu,*
- 134 respondentů *ekonomickou účinnost,*
- 127 respondentů *marketingové příležitosti,*
- 124 respondentů *zvýšenou spokojenost zákazníků,*
- 22 respondentů *ostatní.*

## 5 Praktické využití diversity managementu v organizaci

K tomu, aby organizace mohly využívat všech pozitivních dopadů politik diverzitního managementu, je nutné toto řízení různorodosti správně uchopit a nastavit. V prostředí, kde diversity management dosud nebyl používán, musí organizace nejprve analyzovat svoji výchozí situaci, určit si své vize a strategii, nastolit proces změnových systémů a následně implementovat nové diverzitní politiky. Tento proces vychází z *obecného modelu řízení změn v organizaci*, jehož základní mechanismy popsal Lewin (1951. In Armstrong, 2005, s. 253) jako:

- *Rozmrazení* současné stabilní rovnováhy, která podporuje existující chování a postoje,
- *Změna*, při které převládají snahy vytváření nových reakcí založených na nových informacích,
- *Zmrazení*, kdy dochází ke stabilizování změny pomocí zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, kterých se to týká.

### 5.1 Implementace diversity managementu

*Proces řízení změny v rámci diversity managementu* vymezili autoři následujícími klíčovými šesti hlavními kroky. Jedná se o (Keil, Amershi, Holmes et al., 2007, s. 16-20):

- *Krok 1, Řídící výbor pro diverzitu.* V zájmu vyvarování se zúženého pohledu při analýze prostředí, např. při dominantním zastoupení převahy mužů ve věku od 30-40 let, by měl vrcholový management ustavit projektový tým, tzv. Řídící výbor pro diverzitu. Tento by se měl skládat z angažovaných lidí s různými životními zkušenostmi, měl by dostat jasný mandát a pracovat v rámci přesně definovaných vnitrofiremních úmluv s vrcholovým managementem.
- *Krok 2, Scénáře pro budoucnost.* Vytvořený řídicí výbor pro diverzitu by měl za účasti vrcholového managementu, hlavních zúčastněných stran a zástupců různých oddělení zrealizovat tzv. workshop pro tvorbu scénářů. Autoři doporučují vypracování tří různých scénářů možného vývoje podniku (interního a externího) v horizontu 10-20 let s důrazem na dopady a vlivy diverzitních politik. Cílem je

přípravit organizaci na různé varianty jejího vývoje a zvolení jednoho scénáře, na který se organizace zaměří. Je účinné spolupracovat na této části aktivit s externí podporou, například s podporou konzultantů.

- *Krok 3, Vize a strategie.* V této fázi by si měla organizace definovat svoji vizi a misi na základě zvoleného scénáře. Při tomto formulování je nutné zapojení vrcholového vedení a hlavních zúčastněných stran. Aktivita by se měla zaměřit na analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro organizaci (tzv. SWOT analýzu), která na základě daného scénáře vznikne. Dále je důležité formulovat firemní strategii s důrazem na realizaci diversity managementu. Po formulaci vize, mise a strategie by se organizace měla vrátit zpět k analýze své stávající situace, k čemuž je potřeba následující audit diverzity.

- *Krok 4, Audit diverzity<sup>16</sup>.* Tento audit analyzuje stávající situaci organizace, je důležité položit si následující otázky: Jak přistupují členové vrcholového vedení a zaměstnanci k otázkám diverzity? Jaká je stávající firemní kultura? Na kolik podporují firemní organizační struktury a procesy otevřenost vůči lidem ze všech skupin? Audit diverzity se provádí za pomoci volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami, které mohou být doprovázeny standardním dotazníkem, jenž zmapuje postoj k otázkám diverzity. Výstup z auditu je prezentování Řídícím výborem širšímu publiku a slouží jako podklad pro stanovení nezbytných kroků pro nastolení změny k realizaci skutečného diversity managementu.

- *Krok 5, Firemní cíle.* V tomto kroku by měl Řídící výbor a management organizace definovat celkové firemní cíle související s realizací diversity managementu. Tyto cíle by měly být provázané s celkovou strategií a měly by se jich účastnit všechny dotčené divize a oddělení. Všechny zainteresované organizační útvary by měly přizpůsobovat tyto cíle vlastním situacím a definovat jasná a měřitelná kritéria k dosažení těchto cílů.

- *Krok 6, Realizace diversity managementu.* V tomto posledním kroku je klíčovým prostředníkem procesu implementace Řídící výbor, který dohlíží, koordinuje a podporuje jednotlivé aktivity. Stává se také důležitým centrem pro komunikaci a odpovídá například za následující oblasti:

---

<sup>16</sup> Podoba dotazníku Audit diverzity pro vyhodnocení připravenosti organizace na změny a zavedení diversity managementu je součástí přílohy této práce.

- Rozvojové programy pro vrchní a střední management k tématu diversity managementu.
- Teambuildingové aktivity podporující diverzitu v každém oddělení.
- Větší skupinové akce pro všechny zaměstnance, kde budou sdělovány informace o diversity managementu.
- Úprava nástrojů řízení výkonnosti tak, aby podporovaly cíle diversity managementu a umožnily měření výsledků v této oblasti.
- Úprava nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů způsobem, aby docházelo k náboru a udržení různorodé pracovní síly.

Jacksonová (1992, s. 326) se zabývá problematikou *zavádění změny z hlediska globálního či lokálního přístupu*. Globální změny by se dle Jacksonové měly týkat *každého člena v organizaci*, lokální změny jsou zaměřeny na *diverzitní politiky pouze pro některé členy v organizaci*. Je však možné, že po jejich úspěšné implementaci se budou šířit dále mezi ostatní zaměstnance. Rozhodnutí, zda se zaměřit na globální či lokální změnu, spočívá zejména v povaze konkrétních diverzitních iniciativ, struktuře organizace z hlediska její centralizace či decentralizace a způsobu, jak jsou podobnosti a rozdílnosti rozděleny v organizaci.

Může se vyskytnout několik variant a způsobů při *zavádění diverzitních iniciativ*, ale je několik základních principů, které se zdají být aplikovatelnými za všech okolností. Dle Jacksonové (1992, s. 330-338) se jedná o:

- *Budování celkového porozumění pro různé druhy diverzity v organizaci a rozhodnutí, které z nich jsou nejvíce důležité*. Je nezbytné si uvědomit všechny možné diverzitní typy, které v organizaci existují, identifikovat ty klíčové pro organizaci a seznámit se všemi jejich aspekty. Může se jednat například o položení si otázek, zda zaměstnanci s odlišnými životními zkušenostmi se vyhledávají a pracují spolu, nebo zda se segregují do uzavřených skupin, např. na základě povolání, hierarchické úrovně, geografické polohy. Druhá otázka se může týkat toho, do jaké míry je ovlivněno chování a přístup zaměstnanců s odlišnými životními zkušenostmi, např. zda jsou měřítka pro povyšování zaměstnanců stejné mezi všemi skupinami. Nezbytná je zde také úloha tzv. nositelů změn, kteří by měli být odpovědní za sebevzdělávání v oblasti diversity managementu, měli by číst odpo-

vídající literaturu, navštěvovat konference, různé druhy školení a kurzů a získané informace prezentovat ve formě seminářů zaměstnancům.

- *Při budování změny je nezbytné zůstat blízko k zákazníkovi.* Mnoho změn při zavádění diverzitního managementu postihuje zaměstnance organizace. Často je však tento dopad zaměřen i směrem k externímu okolí organizace. Při zavádění těchto změn by společnost neměla zapomenout na důležitost zákazníka a být s ním v úzkém kontaktu při všech fázích procesu změny, jako jsou fáze designu, marketingová fáze a vyhodnocovací fáze. V tomto smyslu jde o blízký kontakt s přímým zákazníkem, který využívá výrobků a služeb organizace, ale také s nepřímým zákazníkem, který může ovlivnit spotřebitelské chování přímého zákazníka.

- *Nezbytnost anticipovat možné problémy a připravenost je řešit.* V tomto smyslu je nezbytné si uvědomit, že nové diverzitní iniciativy mohou být špatně přijaty, jestliže se zdají být zaměřené na potřeby jen jedné skupiny a ignorují skupinu druhou. Dále by se organizace měla zaměřit na to, zda skutečně není rozpor v tom, co píše ve svých diverzitních směrnicích a jaké jsou její aktivity v tomto směru. Také obsah různých školení by měl být v souladu s firemní kulturou a neměl by podporovat odlišnosti, kterých se zaměstnanci usilovně zbavovali, neboť byly devalvovány kulturou dané organizace.

- *Potřeba institucionalizovat nové myšlení.* Jedná se o princip totožný s řízením znalostí v organizaci. Důležitým prvním krokem pro institucionalizaci těchto nových diverzitních znalostí je pořizování záznamů o tom, co se organizace již naučila. Tyto záznamy by neměly obsahovat pouze informace získané formálními, plánovanými kanály, kterými jsou např. výzkumy, workshopy a zaměření se na skupinové diskuze. Je velmi účinné zaznamenávat veškeré nové poznatky, které se vyskytují na denní nebo týdenní bázi. Tak mohou být například zaměstnanci anonymně dotazováni, aby poskytli informace, co nového se v poslední době naučili, případně zda mají nějaké související návrhy pro zlepšení. Autorka hovoří také o pořádání různých tematických soutěží, při kterých se mohou pořizovat záznamy z učení se zaměstnanců formou živých představení, písniček, videa nebo esejí. Druhým nezbytným krokem je pak potřeba zapuštění tohoto nového učení do chování zaměstnanců v celé organizaci. Metodami mohou být např. přepracování směrnic, pořádání tematických školení, ale např. i zřízení horké linky pro zaměstnanecké dotazování či sdělení nových informací, speciální místo pro náměty

v zaměstnaneckých časopisech, vymezený čas pro sdílení informací při schůzích se zaměstnanci, informativní anekdoty začleněné do projevů vrcholového vedení atd.

Procesem *implementace diversity managementu* se zabývá Velíšková (2007, s. 49). Konstatuje, že každá organizace, která se rozhodne prosazovat diverzitu, by se měla podrobit *důkladné analýze stávající situace*. Všechna dostupná měření by měla využívat také statistik, písemných průzkumů a podobných zpřesňujících metod. Typické otázky ve fázi analýzy by měly například vypadat (Velíšková, 2007, s. 49):

- Jak jsme na tom po stránce různorodosti nyní?
- Jaké jsou naše organizační možnosti?
- Kdo jsou naši zákazníci a jak můžeme jejich řady rozšířit?
- Kde máme největší mezery a problémy?
- Jak se projevují v praxi? Kde jsou hlavní překážky a jak je překonat?
- Které společnosti mohou být naším vzorem?
- Ze kterých jejich zkušeností se můžeme poučit?
- Jaké systémy a nástroje se na podporu diverzity použily?

*Klíčovými indikátory pro testování diverzity na pracovišti* mohou být (Velíšková, 2007, s. 49):

- věková struktura zaměstnanců,
- počet mužů a žen v různých úrovních organizace,
- procentuální zastoupení zdravotně postižených, národnostních menšin a cizinců,
- ochota nabízet uplatnění lidem z obtížně zaměstnatelných skupin,
- osobnostní struktura v týmech,
- počet a složení lidí, kteří dosáhli v posledních letech povýšení,
- interní platové srovnání,
- jak zaměstnanci hodnotí otevřenost společnosti a její vnitřní spravedlnost.

Na základě výstupů z fáze analýzy je možné formulovat *návrh ideálního budoucího stavu a plánu implementace diverzity*. Tuto fázi nazývá Velíšková (2007, s. 50) *fází designu*, do které řadí přípravu interních a externích dokumentů, jimiž

jsou hodnoty společnosti, její poslání a vize. Často to bývá i samostatný interní předpis o prosazování diverzity a rovných pracovních příležitostí, nazývaný *politika diverzity*, která by měla obsahovat (Velíšková, 2007, s. 50):

- vysvětlení, co je diverzita a proč se ji organizace rozhodla prosazovat,
- přihlášení se ke konceptu diverzity,
- základní pravidla,
- popis, jak uplatňovat diverzitu v jednotlivých firemních postupech,
- návod, jak bránit diskriminačnímu jednání a uplatňování předsudků na pracovišti.

Fáze designu přechází posléze do *fáze implementace*, která by měla počítat s časovou náročností projektu a obsahovat (Velíšková, 2007, s. 51):

- „přihlášení se ke konceptu diverzity v klíčových firemních dokumentech,
- vytvoření implementačního týmu, který bude vydávat pravidelné zprávy o postupu a výsledcích projektu,
- zveřejnění politiky diverzity,
- zavedení nových pravidel v základních procesech řízení a rozvoje lidských zdrojů,
- zobrazení diverzity v reklamních a komunikačních materiálech,
- pravidelné zveřejňování úspěchů v prosazování diverzity.“

Při implementaci diverzity je vhodné nejprve *otestovat nová řešení v pilotním projektu*, který umožní organizaci vyhodnotit kvalitu přijatých opatření, poučit se z případných chyb a následně upravit zvolené postupy a nástroje. Někdy je proces implementace diverzity veskrze pozitivní, ale jeho prosazení je velmi obtížné, neboť zaměstnanci se neztotožní s novými změnami. Je-li si organizace vědoma, že se její zaměstnanci nestaví pozitivně ke konceptu diverzity, měla by její zavedení *podpořit zejména v následujících činnostech* (Velíšková, 2007, s. 51):

- „zavedení samostatného procesu řízení diverzity,
- začlenění diverzity do vzdělávacího procesu,
- nalezení tzv. šampionů diverzity (manažerů, kteří mohou sloužit jako osobní vzory).“

## 5.2 Problematika monitorování a hodnocení diversity managementu

Organizace by dále měly mít nástroje na *monitorování účinnosti nových diverzitních politik a na jejich hodnocení*. Problém s měřením výsledků diversity managementu je veliký, zejména z důvodu *těžce uchopitelných a dlouhotrvajících přínosů*. Měření plného přínosu diverzitních iniciativ je ztížené také tím, že tyto aktivity mohou být součástí více faktorů, které přispívají ke zlepšení celopodnikové výkonnosti. Přesto EBTP výzkum (European Commission, 2005, s. 26) používá modelů pro měření nákladů a přínosů diversity, např. modelu Harvard Balanced Scorecard<sup>17</sup>. Tyto metody kombinují kvalitativní a kvantitativní přístupy a měří příčiny, efekty a vztahy mezi vstupy a bezprostředními výstupy organizace. Tyto komplexní měřicí systémy jsou užívány zejména velkými organizacemi, které se zaměřují na důraz *interního a externího benchmarkingu*<sup>18</sup>. Jsou převážně přesvědčené, že „co se dá měřit, lze udělat“ zejména, když je měření růstu spojené s manažerským výkonem a odměňováním. Monitoring a hodnocení je extrémně důležité pro *signalizaci strategických a finančních priorit organizace vůči zaměstnancům*. Výzkum EBTP v této souvislosti položil respondentům otázku „Je ve Vaší organizaci nastaven pravidelný monitoring a hodnocení diverzitních iniciativ k měření jejich výsledků a dopadů?“. Pouhých 31% organizací odpovědělo, že ano a 69% tyto nástroje pro monitoring a hodnocení nemají zavedeny (European Commission, 2005, s. 26). Společnosti, které nepoužívají komplexní metody pro měření, se soustřeďují na *projevy některých z následujících indikátorů*, které jim mohou napovědět o vývoji diverzitních iniciativ. Může se jednat o (European Commission, 2005, s. 26):

- zvýšený podíl zastoupení žen, zdravotně postižených, etnických minorit zejména z řad starších zaměstnanců,
- retence vysoce kvalifikovaných manažerů, zejména z řad žen a etnických minorit,

<sup>17</sup> Harvard Balanced Scorecard je vrcholová metoda, která završuje pyramidu nutných přístupů a metod, jimiž podnik plně zvládá oblast finančního řízení a oblast interních podnikových procesů a má již základní představy o zvládnutí zákaznické oblasti, oblasti růstu zaměstnanců, což je nezbytný předpoklad pro celkový úspěšný růst výkonnosti podniku (Vysušil, 2004, s. 23). Skládá se z finanční a zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení a růstu (Vodák a Kuchařová, 2007, s. 45-48).

<sup>18</sup> Benchmarking je metoda používaná při analýzách, při které se hledají a studují nejlepší výsledky jednotlivých oblastí dosahované v příslušné analýze u konkurence (Palán, 2002, s. 24).



- zlepšení v oblasti diverzitního vnímání minoritních a majoritních skupin v organizaci, které se může měřit např. v rámci hodnocení spokojenosti zaměstnanců,
- zapojení se do organizačních procesů a standardů a jiných kvalitativních modelů, které pomáhají organizacím přizpůsobit manažerské zásady a jejich vlastní požadavky na dosahování dobrých výsledků v oblasti diverzity.

Tyto jednotlivé cíle a měřítka výkonu mohou být doprovázeny širokým *polem nástrojů monitorovacích aktivit*, které zahrnují (European Commission, 2005, s. 27):

- průzkumy zaměstnanců identifikující jejich spokojenost a postoje,
- provádění konzultací se zaměstnanci a zdrojovými skupinami,
- profilování pracovní síly s cílem identifikovat jejich jednotlivé zastoupení a poměření tohoto zastoupení s lokální demografickou oblastí,
- založení databáze pro ukládání zaměstnaneckých znalostí a talentů za účelem měření zaměstnanecké mobility a progresu,
- začlenění diverzitních perspektiv do běžných obchodních záležitostí a zaměření se na stejné odměňování,
- monitorování stížností sexuálního obtěžování a harašení a rychlost, kterou jsou tyto problémy řešeny,
- kalkulaci nákladů spojenou s nemocností zaměstnanců a soudních případů,
- monitorování výsledků z výstupních pohovorů zaměřených na gender, etnicitu, věk atd.

### 5.3 Aplikace diversity managementu v jednotlivých personálních činnostech

Byť se zdá téma diversity managementu velmi obsáhlé, v organizaci může být úspěšně podporováno konkrétními nástroji a personálními činnostmi. Zajisté by se mělo více opírat a praktickou činnost, než o pouhá psaná pravidla a regule. Někteří z možných praktických opatření pro podporu diversity managementu jsem

uvedla již výše v rámci poskytování možných návrhů pro zlepšení situace jednotlivých sociálních skupin. Souhrnný *přehled praktického užití diversity managementu v různých personálních činnostech* uvádí Velíšková (2007, s. 26). Jsou jimi:

1) *Pracovní podmínky*, zejména nabídka *flexibilní pracovní doby a zaměření se na vyvážení osobního a rodinného života*. Není již tak běžné, že zaměstnanci jsou nuceni pracovat přes čas, mnohem častěji vypínají své počítače koncem pracovní doby. Také například zájem o víkendové školení je mezi zaměstnanci nižší. Flexibilní pracovní podmínky zahrnují:

- pružnou pracovní dobu,
- zkrácenou pracovní dobu (např. 4-6 hod, 4 dny v týdnu apod.),
- částečné úvazky (dva dny v týdnu, jeden týden v měsíci),
- projektové úvazky (specifický částečný úvazek),
- práce z domova (tzv. home office),
- teleworking (práce na telefonu z místa bydliště),
- sdílení pracovní funkce (dva lidé se střídají na jednom pracovním úvazku).

2) *Stanovení kompetenčních modelů*, tedy vzorů požadovaného chování zaměstnanců a zejména řídicích pracovníků. Společnosti, které svou kulturu cíleně budují, využívají obvykle kompetenční model jako jednotící podklad ostatních personálních procesů. Kompetenční model, který podporuje diverzitu, by měl:

- obsahovat kompetence, které jsou relevantní k výkonu práce,
- podněcovat různorodost zaměstnanců,
- podporovat otevřenou kulturu a konstruktivní atmosféru na pracovišti.

Příkladem *manažerského kompetenčního modelu* pro podporu diverzity může být např. důraz na kompetenci „*vedení týmu*“ a s tím související požadované chování manažera, které se vyznačuje *vytvářením osobnostně i odbornostně různorodých týmů*, podporou osobního a profesního rozvoje členů týmu, delegováním rozhodovacích pravomocí. Další kompetencí může být „*vize*“ a projevy chování požadující *určování směru budoucího vývoje*, hledání nových příležitostí v různorodých sférách, přínos nápadů, jak využít potenciálu minoritních oblastí a skupin. Další kompetence z oblasti „*organizace a plánování*“ vyžaduje od nositele *zaměření na efektivní zapojení různorodých zdrojů*, plánování jednotlivých kroků v projektu a stanovení priorit, průběžné a spravedlivé vyhodnocování plnění úkolů.

3) *Získávání a výběr zaměstnanců* prezentující největší oblast, ve které dochází k diskriminaci. Tyto činnosti podporující diverzitu by měly:

- nalézt cesty k podchycení co nejširšího počtu uchazečů,
- nespoléhat na hodnocení uchazeče dle prvního dojmu nebo posouzení kandidáta pouze na osobním pocitu liniového nadřízeného,
- vyvarovat se výběru dle sobě podobného typu či sobě naprosto odlišnému typu a podporovat tak vytváření „jednobarevných týmů“,
- používat srovnávací formuláře, které umožní nepředpojaté porovnání uchazečů,
- použít psychologické testy zejména k odhadování potenciálu uchazečů (patří však výhradně do rukou školeného psychologa),
- vést kompetenční pohovory, při kterých je uchazeč testován na vybrané kompetence, tedy na jeho dovednosti a projevované vzory chování a nikoliv na pravomoci,
- užívat metod assessment center obzvláště v případech výběru absolventů a získávání zaměstnanců pro vedoucí funkce,
- užití metod development center k zajištění větší objektivity při výběru lidí a k povýšení a hledání potencionálních talentů.

4) *Kariérový rozvoj*. Organizace většinou nutí vedoucí pracovníky jmenovat své zástupce do *nástupnických programů*. Vytváří tak tlak na kvalitu řízení a pochopení, že vedoucí funkce neznamena jen moc, ale zároveň i odpovědnost za rozvoj členů svěřeného týmu. Personální manažer tak vstupuje do výběru a tvoří jakousi kontrolní pojistku spravedlnosti procesu. Další účinnou metodou při výběru uchazečů k povýšení jsou zmiňovaná *development centra*, která se zaměřují na určení potenciálu a oblastí pro rozvoj talentovaných zaměstnanců. Ke zvýšení nestrannosti v procesu plánování kariéry dále přispívají různé *rozvojové programy pro mladé talenty, interní rotace, mezinárodní pracovní stáž a stínování manažerů*. Snahou těchto programů je přiblížení různých procesů a stylů řízení v organizaci zaměstnancům s potenciálem pro rozvoj. Dalšími opatřeními pro podporu diverzity zejména v oblasti genderu může být *mentoring, koučing a jiné vzdělávací manažerské programy pro ženy*. Tyto nástroje napomáhají talentovaným zaměstnankyním vyrovnat handicap, že se pohybují v typicky mužském prostředí a částečně jim chybí vzory, které by mohly být pro ně inspirací. Obdobný cíl mají i mezinárodní ženské firemní sítě a dámské kluby, díky kterým mohou

manažerky kontaktovat zkušenější kolegyně a sdílet své zkušenosti. Tyto programy mohou pomoci také pracovníkům jiné národnosti nebo etnické menšiny apod.

5) *Systém spravedlivého hodnocení*, které by se mělo opírat zejména o:

- *propracovaný systém jednotných formulářů s výčtem objektivních kritérií pro posouzení výkonu,*
- *vedení hodnotícího pohovoru v partnerském duchu s využitím navyšování motivace: chválení, stimulace člověka k jeho rozvoji,*
- *stanovení jednotných hodnotících kritérií a formalizaci celého procesu a vyvarování se tak subjektivnímu hodnocení.*
- *zavedení pojistek proti zaujatému hodnocení, kterými mohou být: sebehodnocení zaměstnance; vyjádření pracovníka, zda s hodnocením souhlasí; podpis nadřízeného manažera vyšší úrovně, že hodnocení prošlo jeho kontrolou.*
- *dobré nastavení manažerské kultury v organizaci, kompetenčních modelů podtrhující důležitost kvalitního vedení a rozvoje zaměstnanců, systémy hodnocení a odměňování vedoucích pracovníků.*
- *zavedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, zpětného hodnocení a 360° zpětné vazby.*

6) *Systém řešení stížností*, který podněcuje spravedlivé zacházení se všemi pracovníky. Slouží jako prevence případné diskriminace, šikany, sexuálního obtěžování na pracovišti apod. Těmto jevům se některé organizace snaží aktivně předcházet pomocí výuky korektního chování, zavedením schránky na anonymní stížnosti, zvolení firemního ombudsmana. Velký význam hraje řešení stížností zejména při propouštění pracovníků, kdy se zaznamenává podrobná písemná dokumentace každého případu s jednoznačnými důkazy, co organizaci k propouštění pracovníka vedlo.

7) *Rovné odměňování*. Nejvíce se tato oblast týká rovnosti platů mezi muži a ženami na srovnatelných pozicích. Objektivitu systému odměňování by měly zajišťovat následující tři pilíře:

- *objektivní data, která zajistí spolehlivý a aktuální interní a externí platový průzkum,*
- *mechanismus pravidelných úprav platů, který bere v úvahu výsledky organizace, srovnání dané pracovní funkce s trhem a s ostatními funkcemi v organizaci, zkušenosti, znalosti a pracovní výkon jednotlivce,*

- *optimální nastavení pevné a pohyblivé složky platu*, neboli kvalitní premi-  
ový systém, který motivuje zaměstnance ke zvýšení výkonu.
- *pestrý a flexibilní plán zaměstnaneckých výhod* sestavený s ohledem na  
vyváženost osobního a pracovního života a pestrou nabídkou rodinných  
výhod.

8) *Komunikace, marketing a prodej*. Organizace promítají své diverzitní politi-  
ky do písemných i obrazových materiálů, které šíří mezi své zaměstnance, partne-  
ry a zákazníky. Nejpodstatněji se diverzita zobrazí:

- ve firemních hodnotách, formulované vizi a poslání,
- v inzerátech a reklamě,
- na internetových stránkách společnosti a na internetu pro zaměstnance,
- v manuálech pro zaměstnance,
- ve školicích materiálech,
- ve výroční zprávě.

Zajímavé údaje přinesl výzkum EBTP, když se zaměřil na otázku „*Jaké jsou oblasti, na které se zaměřují iniciativy pro podporu diverzity?*“ Téměř 81% re-  
spondentů uvedlo, že hlavními oblastmi jsou *organizační faktory a procesy získá-  
vání a udržení zaměstnanců*. Necelých 76% respondentů označilo *rozvoj a kariér-  
ní postup zaměstnanců*, dále také *rozvíjení vůdčích schopností a řízení talentů*.  
70% dotazovaných uvedlo *realizaci strategií*, dalších 68% *politiky a postupy*. Ne-  
celých 61% označilo *sítě zaměstnanců*, 53% oslovených *spolupráci organizace  
s místní komunitou*, 40% respondentů označilo *marketing a komunikaci*, dále 35%  
*služby zákazníkům*, 28% dotazovaných se hlásí k *vývoji produktů a služeb*, dalších  
24% k *prodeji* a posledních 21% respondentů uvedlo *ukončení pracovního vztahu,  
restrukturalizaci a outplacement*<sup>19</sup> (European Commission, 2005, s. 20).

---

<sup>19</sup> Outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry (Armstrong, 2005, s. 417).

## 5.4 Klíčové výzvy diversity managementu

Z výše uvedeného mohu konstatovat, že diversity management je velmi důležitý pro každého jednotlivce v organizaci. Z delšího pohledu je efektivní práce s diverzitou strategickým rozkazem pro dosažení úspěchu v konkurenčním a globálním prostředí. Z bližšího pohledu je diverzita prostá součást života, která ovlivňuje oblast získávání pracovníků a jejich retence, motivace a výkonu. Krátkodobé i dlouhodobé odezvy diverzity musí být dle Jacksonové (1992, s. 25) oslovovány *třemi výzvami: dispozicí, spravedlností a synergií*.

1) *Výzva dispozice* tkví dle Jacksonové především ve změně přístupu zaměstnavatelů ke svým zaměstnancům. Čím více se zvyšuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, tím více musí být manažeři flexibilnější. Již nemohou říkat svým zaměstnancům „Tehdy a takhle musíš být k dispozici pro tuto práci a toto je způsob, jakým budeš řízen po dobu výkonu své práce u nás“. Namísto toho se musí učit přizpůsobovat se potenciálu zaměstnanců, kteří říkají „Tehdy a takhle musí být pro mě práce k dispozici, abych ji udělal, a toto je způsob, jakým si přeji být řízen, jestli chcete, abych zůstal.“

2) *Výzva spravedlnosti* požaduje ujištění, že se všemi zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci je zacházeno spravedlivě a že sami tuto spravedlnost cítí. Nemusí se týkat pouze oblasti věku, pohlaví, odlišné kultury nebo jiných legislativně ochranných atributů. Z řady jiných aspektů osobní orientace zaměstnance je také vysoce žádoucí tolerance a respekt. Jedná se například o politické přesvědčení, sexuální orientaci, rodinnou situaci a jiné osobní smýšlení. Zaměstnavatelé, kteří upřednostňují některé osobní zaměření zaměstnanců před jinými, se vystavují hrozbě nízké produktivity, zaměstnanecké nespokojenosti, nízkého pocitu sounáležitosti, obchodního obratu a možná i případné stávky.

3) *Výzva synergie* se zaměřuje na skupinovou dynamiku a výkonnost. Autorka uvádí, že skupiny jsou silným motivačním nástrojem pro dosažení produktivity a kreativity. Vztahy uvnitř skupiny musí být však pozitivní, protože stejně tak dobře, jako může skupina dosahovat svého nejlepšího potenciálu, může být i tlačena k neproduktivitě a dokonce k destruktivnímu chování. Konflikt ve skupině může uzavřít komunikační cesty, plýtvat skupinovou energií a podílet se tak na špatném obratu organizace. Výzva pro zaměstnavatele je v zajištění, že destruktivní konflikt, který se často objevuje mezi zaměstnanci různého smýšlení, je mi-

nimalizován díky zabezpečení toho, že lidé s různými nápady jsou vyzýváni k hledání řešení problémů, pod které se může každý podepsat.

Výzkum EBTP (European Commission, 2005, s. 28) se dotazoval společností, *které výzvy a bariéry jsou nejvíce složité pro úspěšné zavedení adekvátních diverzitních politik na pracovišti*. Nejvíce společností uvedlo jako hlavní příčinu bariér *nedostatek informací a povědomí, doprovázené nedostatkem pochopení a expertíz v rozvoji a implementaci rovného a diverzitního přístupu*. Vyjádřeno v procentech odpovědí uvedlo na otázku „Jaké jsou výzvy pro diversity management“ 20% dotázaných *obtížnost měření výsledků*, 20% *nedostatek informací*, 16% *diskriminační přístup a chování*, 10% *specifické dovednosti a požadavek expertíz*, 10% *spjatost se stylem vedení*, 9% *ostatní záležitosti*, 5% *časové možnosti* a 4% respondentů uvedlo *finanční zdroje*. Tento průzkum vyzdvihl, že společnosti jsou velmi pozadu se zaměřením se na náboženství, přesvědčení a sexuální orientaci, než na jiné oblasti diverzity. Možným vysvětlením může být nedostatek obeznámení se o způsobu, jakým by měly organizace odpovídat na tyto záležitosti, zatímco s těmi ostatními jsou již po nějaký čas seznámeni.

Organizace byly rovněž v rámci výzkumu EBTP dotázány na *indikaci informačního zdroje, který by jim měl přinášet hlavní informace z oblasti diversity managementu*. Polovina oslovených společností uvedla jako hlavní zdroj informací *organizace a síť zaměstnavatelů doprovázené jinými obchody a společnostmi*. 25% společností uvedlo *informace prezentované vládou* a 13% *úřady práce*. Většina organizací preferuje jako hlavní zdroj poskytování diverzitních informací před všemi ostatními *organizační komunikační síť* (European Commission, 2005, s. 28).

Závěrem této kapitoly bych ráda uvedla *některé zásady pro úspěšnou realizaci diversity managementu* tak, jak o nich pojednává kolektiv autorů Keil, Amershi, Holmes (2007, s. 25-26). Vždy se jedná o záležitost přístupu, filosofie a chování lidí v rámci dané organizace. K tomu, aby organizace docílila pozitivní reakce všech zúčastněných, musí být definice diverzity *široká a otevřená pro všechny, zaměstnancům musí být jasné, že jsou všichni přijímáni a že jsou jejich vlastnosti organizací oceňovány*. Organizace by dále měla zajistit, aby sama dosáhla organi-

začíná různorodostí na každé úrovni včetně té primární. Další zásada spočívá v důkladné změně všech předpokladů o organizační kultuře a *změn základních systémů a postupů podpory zákazníků a zaměstnanců*. Dále postupy pro řízení změn musí být brány v úvahu jako nejdůležitější nástroj pro zavádění podpory diverzity. Nejrychlejší a nejúspěšnější zavádění principů diverzity by nemělo postrádat žádný z pěti segmentů při zavádění změny a implementace diverzity, viz 5.1. Zásadní je rovněž *myšlení manažerů v souladu s principy diverzity*, které odlišuje ty úspěšné od těch, kteří úsilí o zavedení pouze předstírají. Další zásadou při zavádění změny je *rozvíjení podpory zaměstnanců*, kteří jsou na změnu připraveni a *minimalizace zásahů lidí, kteří nadále změně kladou odpor*. Nositelé diversity managementu by měli vytvořit *strategické a finanční argumenty* ve prospěch politiky oceňování diverzity a nalézt správné ekonomické argumenty pro zvýšení pravděpodobnosti plného přijetí nových postupů. Poslední zásadou pro úspěšnou realizaci je pak *systematické proškolení zaměstnanců v této oblasti* (Keil, Amershi, Holmes, 2007, s. 25-26).



## 6 Příklady dobré praxe organizací s úspěšným zavedením diversity managementu

Ráda bych přiblížila praktické uplatnění diversity managementu na příkladech úspěšných organizací. Tyto jednotlivé diverzitní praktiky se v jednotlivých organizacích odlišují dle charakteru činnosti podnikání, lokality, velikosti organizace a kulturních zvyků. Mezi nejzajímavější opatření uvádím ve stručnosti dobrou praxi následujících společností (volně dle Velíšková, 2007, s. 57-90):

### *Diversity management ve společnosti IBM, Česká republika*

„Diverzita není pro nás pouze otázka žen coby menšiny v prostředí IT, ale i otázka národnostních menšin či problematika zaměstnávání lidí se zdravotním postižením.“ (Petr Draxler, personální ředitel IBM).

Společnost IBM podporuje uplatnění zdravotně postižených osob prostřednictvím spojení s Národní radou zdravotně postižených a s Nadací Charty 77, s nimiž připravila projekt s názvem *Univerzita 4G*, tedy čtvrté generace. Touto generací se rozumí zdravotně postižení lidé, které se díky Univerzitě 4G mohou vzdělávat a zvyšovat tak svoji šanci na uplatnění na pracovním trhu. Dalším programem je „*Program odchodu na mateřskou dovolenou a zpětný návrat*“ (Maternity Leave and Return Program), který motivuje ženy (ale i muže) odcházející na rodičovskou dovolenou, aby se z ní vracely dříve než po třech letech a aby neztratily kontakt s děním v organizaci. Společnost IBM má dobře vypracovaný systém *péče o děti zaměstnanců*. Nabízí *jesle* pro děti od osmnácti měsíců do tří let, *mateřskou školu pro děti od tří do šesti let* a také tzv. „*zálohovou službu*“ (back-up care) a „*hlídání ad-hoc*“ (ad-hoc care) pro situace, kdy se rodiče nemohou z akutních pracovních důvodů postarat o své děti. Mezi další úspěšné diverzitní praktiky patří program „*Spolek žen ve vedoucích pozicích*“ (Women Leadership Council), ve kterém se mladé a talentované ženy učí správně vést týmy, prosazovat své názory a konfrontovat je v mužském prostředí, a dále program „*Ženy pro IT*“ (Women into IT), jehož snahou je přiblížení oblasti informačních technologií ženám. Personální ředitel společnosti Petr Draxler uvádí, že společnost upustila od formálního prosazování diverzity shora dolů a nyní se snaží postupovat neformálně, např.

pomocí skupiny lidí, kteří vnímají určitou skutečnost jako problém a chtějí se podílet na jeho řešení.

*Diversity management ve společnosti Citibank, Česká republika*

„Diverzitu nevnímáme jako politiku, ale spíše jako denní samozřejmost a součást našeho života.“ (Milan Ruttner, ředitel lidských zdrojů Citibank).

Společnost Citibank, a.s. patří mezi největší propagátory diverzity v Česku. Dokladem jsou celosvětové „*Iniciativy žen pro podporu rovných příležitostí*“ (Citigroup Women's Initiative), jejichž snahou je využívání zkušeností a znalostí žen a působení napříč celou organizací, vytváření vzorů, leaderů a mentorů, identifikování talentů a podporování jejich rozvoje. V České republice společnost již více jak 10 let podporuje návraty žen z rodičovských dovolených, poskytuje finanční pomoc na zajištění hlídání dětí, nabízí možnost flexibilní či zkrácené pracovní doby. Tento systém zahrnuje *poskytování pružné pracovní doby, zhuštěného pracovního týdne a sdílení pracovního místa*. Ženám na rodičovské dovolené je pravidelně zasílán informační bulletin a firemní časopis, jsou zvány na společenské a výroční akce, kam mohou vzít i své děti. Citibank se dále soustředí na *sladění osobního a pracovního života zaměstnanců*, stará se o jejich sportovní a kulturní vyžití v CitiClubu. Citibank se výrazně podílí na organizaci *odborných konferencí a seminářů o diverzitě* a *spolupracuje se sdruženími, která realizují projekty v rámci iniciativy Equal*.

*Diversity management ve společnosti Sveriges Television, Švédsko*

„Naše společnost slouží různorodým divákům, neboť dnešní švédská populace není ani zdaleka jednotlivá.“ (Maud Gran Markkanen, personální ředitelka Sveriges Television, Švédsko).

Švédská televize se zaměřuje na „*Náborový a výběrový proces bez diskriminace*“ (Future Adapted Inclusive Recruitment), v rámci něhož mají přednost kandidáti *s extra kulturními kompetencemi*, potřebnými pro úspěšný výkon dané pracovní funkce, čímž se zamezí uplatňování subjektivních stereotypů při hodnocení kandidátů. Velká pozornost je také věnována oblasti *vzdělávání a výchovy k diverzitě*, společnost organizuje multikulturní vzdělávací semináře pro moderá-

tory, redaktory, fotografy a manažery. Švédská televize upřednostňuje pluralitu názorů a úhlů pohledů, klade důraz na menšinové názory, čímž se řídí při výběru reportérů, externích komentátorů, hostů a respondentů z řad veřejnosti.

*Diversity management ve společnosti Unilever, Česká republika*

„Nastal čas změnit zažitý stereotypy ve vnímání krásy a nabídnout zákaznicím a zákazníkům objektivní pohled.“ (Soňa Sitterová, manažerka z Ogilvy Public Relations, zodpovědná za reklamu pro značku Dove).

Společnost Unilever, která vyrábí kosmetické produkty značky Dove, je příkladem úspěšného využití myšlenky diverzity v reklamě. Kampaň za skutečnou krásu obsahuje *charitativní projekt „5P“* (*Podpora prevence poruch příjmu potravy*), který se snaží podporovat zdraví, jež je často zanedbáváno na úkor krásy. Tento projekt se snaží otevřít širší diskusi na téma zdravé sebevědomí dívek a pomocí výukového programu *„Řeč těla“* (*Body Talk*) komunikuje s teenagery na téma zásad zdravého sebevědomí, pochopení a sebezítětí. Součástí tohoto projektu je i veřejná sbírka s názvem *„Dove pro podporu prevence příjmu potravy“*, jejíž výtěžek bude využit na projekty poruch této oblasti.

*Diversity management ve společnosti Microsoft, Česká republika*

„Naším cílem je vybudovat a rozvíjet tým těch nejlepších zaměstnanců, kdy každý z nich přinese společnosti své specifické znalosti, dovednosti a pohled na svět.“ (Martina Šmidochová, personální ředitelka společnosti Microsoft).

Diverzitní iniciativy společnosti Microsoft Šmidochová popisuje zavedením konkrétních projektů, kterými jsou (2008, s. 7):

- *podpora zaměstnanců na rodičovské dovolené* a především jejich návrat zpět do zaměstnání,
- *podpora aktivního zaměstnávání talentů různého věku* školícími či soutěžními projekty pro studenty všech věkových kategorií,
- *sladování osobního a pracovního života* pomocí nabídky flexibilní pracovní doby, stlačení pracovního týdne, sdílení pozic, práce z domova,
- *školení manažerů* pro efektivní řízení diverzitních týmů.

Společnost Microsoft se v roce 2006 umístila jako druhá v Soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České republice, kterou vyhlašuje nevládní organizace Gender Studies, a v roce 2007 obsadila třetí místo.

*Diversity management ve společnosti Volvo Cars, Švédsko*

„Koncept různorodosti, který se promítl do všech podstatných interních procesů i do řízení některých projektů.“ (Kempinsky, Berg, Lundqvist, 2005).

Společnost Volvo Cars ve Švédsku zavedla řízení diverzity již v roce 2001 a to se stalo součástí její filosofie v oblasti společenské zodpovědnosti. Následující případová studie společnosti Volvo Cars, která je známa svým důrazem na kvalitu a bezpečnost vozů, je úspěšným příkladem *především ekonomického přínosu zavedení diversity managementu* (Kempinsky, Berg, Lundqvist et al., 2005. In Velíšková, 2007, s. 76):

Společnost Volvo Cars usiluje o promítnutí konceptu různorodosti do všech podstatných interních procesů a do řízení některých projektů. Společnost za tímto účelem zřídila v rámci jednotlivých organizačních jednotek tzv. *mistry diverzity* (*Diversity Champions*).

Jako příklad může sloužit projekt zaměřený na vývoj produktu nazvaný „*Auto dle Vašeho konceptu*“ (*Your Concept Car*), zkráceně YCC. Na jeho počátku stál nápad vytvořit auto primárně zacílené na nejrychleji se rozrůstající skupinu zákazníků, kterými jsou moderní úspěšné ženy. Společnost Volvo Cars byla první mezi konkurenty, která pochopila, že přání zákazníka nejlépe porozumí ti, kdo se na svět dívají stejně, tedy ženy. Vývoj YCC realizoval ženský tým, který navíc sbíral názory, zkušenosti a komentáře od dalších 400 zaměstnankyň Volvo Cars.

Převratnost tohoto nového automobilu spočívala zejména v *následujících inovacích*:

- mnohem praktičtěji řešený vnitřní prostor, který umožňuje vytvářet více variant jeho využití,

- vyšší nároky na bezpečnost, kdy je auto vybaveno systémem, který umožňuje řidiči individuálně se přizpůsobit pozici při řízení, aby získal lepší pohodlí a výhled,
- pedály vozu jsou postaveny tak, aby nebyl problém řídit v botách na podpatku,
- YCC je ekonomičtější než srovnatelné vozy a zvýšená pozornost byla věnována i ekologii,
- otvor na doplňování kapaliny do ostřikovačů je umístěn hned vedle otvoru do palivové nádrže a pneumatiky nevyžadují žádný dohled,
- dveře od zavazadlového prostoru se otevírají bezdotykově, takže si nelze umazat ruce při jejich otevírání. Navíc je možné auto otevřít, aniž je třeba vzít klíče do ruky, což jistě ocení všechny ženy mající zkušenost s pátráním po klíčích od vozidla ve všech kapsách kabelky,
- pozornost také byla věnována dekoraci interiéru, kdy bylo záměrem výrobců docílit toho, aby se lidé cítili v autě jako doma.

V souladu s výchozí myšlenkou, že ženy jsou náročnějšími zákazníky než muži, si projekt YCC dělal ambice na oslovení široké skupiny nových zákazníků. Společnost Volvo Cars předpokládala, že auto šité na míru ženám bude prostě lepší, a proto si jej oblíbí i muži. A brzy se ukázalo, že tento odhad trefil do černého. Koncept auta, které je skutečně ušité na míru ženám, tak dokazuje, že aplikace diverzity v procesech vývoje produktu, marketingu a prodeje není jen etickým závazkem společnosti, ale že jde o vysoce ziskovou praxi.

## 6.1 Vítěz soutěže „Firma roku 2008 v oblasti rovných příležitostí“

Závěrem představení dobré praxe užití diversity managementu bych ráda uvedla diverzitní program společnosti *T-Mobile ČR*, která se umístila na prvním místě v soutěži „*Firma roku 2008 v oblasti rovných příležitostí*“ a byla dne 12. 11. 2008 na konferenci "Notebook a kočárek: návrat rodičů do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené" slavnostně vyhlášena společností Gender Studies.

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. získala nejvyšší ocenění zejména za *systematickou koncepci sladování pracovního a osobního života*. Společnost poskytuje běžnější formy flexibilní práce, kterými jsou pružná pracovní doba, práce z domova a částečné úvazky. T-Mobile svým zaměstnancům zároveň umožňuje *sdílení pracovního místa a přerušení výkonu práce až na půl roku*. Tato společnost pravidelně a velmi často provádí *průzkumy potřeb svých zaměstnanců/kyň*, v poslední době například zrealizovala průzkum na téma *potřeb rodičů*. Velkou pozornost organizace věnuje *platovým průzkumům*, jelikož prosazuje spravedlivé a nediskriminační platové podmínky. Systém zaměstnaneckých výhod společnost nabízí svým zaměstnancům prostřednictvím velmi široké nabídky *flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod, tzv. systému kafetérie*. Tento systém poskytuje mj. například těhotenské kurzy, příspěvky na zařízení péče o děti či na kroužky pro děti. Rodiče na mateřské či rodičovské dovolené také mohou po toto období využívat *firemní knihovnu a intranet s e-learningovými kurzy*, které se soustřeďují také na vzdělávání pro rodiče před návratem do zaměstnání. T-Mobile má vypracován *Etický kodex*, který stanovuje postup v případě sexuálního obtěžování a šikany (Kolářová, 2008).

## 7 Závěr

Diverzita představuje všechny aspekty, v nichž se lidé odlišují. Mohou být viditelné i skryté a mají vliv na lidské projevy chování, prožívání a na fakt, jak jsou lidé vnímáni ostatními. Tyto rozdílnosti také ovlivňují způsoby, jakými lidé pracují. Lidé svými schopnostmi, znalostmi, ale i věkem, vzhledem, národností a sociálním statutem vytvářejí různorodé skupiny, které se spolu v běžném osobním i pracovním životě setkávají.

Kladnému vztahu k diverzitě by se měli učit především lidé v každodenním životě. Potřebné vzorce chování, vštěpené výchovou, by měly pak být dále šířeny ve společnosti. Způsob, jakým společnost zaujímá vztah k diverzitě, se potažmo odráží i v chování lidí v organizacích. Zde se projevy diskriminace, předsudků a negativních postojů více specifikují a konkretizují. Ve výsledku mají poté značný vliv na pracovní chování zaměstnance, a to jak na jeho výkon samotný, tak na výkon a dosahování cílů celé organizace.

Problematika diverzity v organizaci je předmětem zájmu diversity managementu. Jednou z příčin výskytu této nové disciplíny je především nástup globalizace a změna v demografickém vývoji, která činí z diversity managementu čím dál více aktuální téma. Lidé dnes často čelí vlivům nárůstu a zrychlení globálních a lokálních změn. V prostředí globálních kultur jsou kladeny větší nároky na lidské schopnosti. Od lidí žijících v dnešním světě se očekává, že musí být více flexibilní, efektivně hospodařit s časem, umět rychle vyhledávat informace, být otevření ke změnám, komunikovat na lokální i globální úrovni ve svém, ale i v cizím jazyce, hledět na svůj vlastní rozvoj, aktivně pracovat do vysokého stáří a při tom všem žít spokojený osobní a rodinný život. Také díky vývoji informačních sítí a otevřených obchodních hranic po celém světě narůstá potřeba dovedností zaměstnanců komunikovat s kolegy či zákazníky z odlišného prostředí, jiné kultury, jiné barvy pleti, odlišného věku nebo pohlaví a různého smýšlení. Jednou ze snah diversity managementu by právě mělo být naučit tyto skupiny, ale i jednotlivce, vzájemně se respektovat a plně využívat svého specifického potenciálu. Jestliže organizace plně a správným způsobem využijí odlišností svých zaměstnanců, sta-

nou se společnostmi s konkurenční výhodou, větší společenskou odpovědností a s důrazem na rozvoj lidského kapitálu.

Diversity management by neměl být pro organizaci jen prázdným pojmem či pouhým nastavením něčeho, čemu organizace nevěří a nerozumí a co realizuje jen za účelem nezaostávání za vývojem moderních trendů řízení. Vrcholový management organizací by si měl položit otázku, zda řízení diverzity je opravdu začleněno do strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů a zda je součástí každodenní činnosti jak řídících, tak všech ostatních pracovníků v organizaci. Tito by měli kolektivně přijmout hodnoty diverzity a identifikovat se s nimi a podpořit tak rozvoj nebo změnu žádoucí firemní kultury.

Domnívám se, že v současné době je řízení různorodosti v organizacích spíše nahodilé. Mnohé společnosti užívají některých diverzitních nástrojů, ale bez jakéhokoliv zasazení do celkové diverzitní strategie organizace. Jiné společnosti operují s diversity managementem po řadu let, ale tuto činnost si neuvědomují a ani ji nepotřebují tímto termínem pojmenovat. Většina organizací se s pojmem řízení diverzity ještě nesetkala, nebo má jen nepatrné znalosti o jeho významu. Teprve období minulých dvou let přineslo zásadní zlom v povědomí o diversity managementu mezi odbornou veřejností. Stalo se tak zejména díky iniciativám pro podporu rovných příležitostí (rok 2007) a interkulturního dialogu (rok 2008), které byly z převážné části podporovány Evropskou unií a měly za úkol dosáhnout vytyčených cílů stanovených Evropskou komisí. Pro generální ředitelství Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti jsou prioritními a aktuálními tématy zejména zvyšování počtu a kvality pracovních míst, volný pohyb pracovníků v rámci Evropské unie, zlepšování pracovních podmínek a boj proti diskriminaci. V rámci výše uvedených iniciativ se v České republice realizovala řada informačních, mediálních, vzdělávacích a poradenských aktivit. Byly publikovány některé zásadní odborné publikace, v naší zemi jedny z prvních, a založeny internetové stránky zabývající se touto problematikou.

Organizace, které se chtějí diversity managementem zabývat nyní, mají zajisté lepší výchozí pozici. Mohou se lépe přiblížit k potřebným informacím, ale zejména se mohou inspirovat příklady dobré praxe společností, ve kterých diversity



management již napevno zapustil kořeny. Zpravidla se jedná o velké mezinárodní či nadnárodní organizace působící v zahraničí, ale i v České republice. Největší zkušenosti s diverzitou mají bezesporu Spojené státy americké, které historicky řeší otázky diskriminace a rovných příležitostí a které tak daly impuls k vzniku pojmu diversity managementu jako komplexnějšímu pohledu na tuto problematiku. Diverzitní aktivity organizací v USA se v současné době orientují na otázky genderových odlišností a rozdílností na základě rasy a etnika. Další mimoevropskou zemí s bohatými diverzitními zkušenostmi je Kanada, která se soustředí na diverzitní opatření v oblasti poskytování rovných příležitostí pro minoritní a etnické skupiny a soužití různých typů kultur.

Všechny státy Evropské unie mají v současné době zahrnuty některé diverzitní praktiky ve své státní legislativě, byť tato opatření diverzitními nemusí výhradně nazývat. Některé zahraniční organizace se zabývají jen některými aspekty diversity managementu, jiné řídí různorodost v celé šíři. Velkým průkopníkem v úspěšném řízení diverzity je na evropském kontinentu Švédsko, které se zaměřuje zejména na kulturní diverzitu a problematiku mladých zaměstnanců z minoritních skupin. Velký důraz kladou švédské diverzitní iniciativy také na orientaci na zákazníka. Velká Británie je další zemí s dobrou diverzitní praxí, soustředí se zejména na problematiku genderu, zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a poskytování částečných pracovních úvazků. Společné partnerství, orientované na diverzitu a nesoucí název „Pro Diversity“ (Pro diverzitu) vytvořily Německo, Řecko, Španělsko, Francie a Nizozemí. Jeho posláním je budování konceptu specifických metod diversity managementu, která budou reagovat na potřeby zaměstnavatelů a budou podporovat rovné šance na trhu práce. Rozsáhlý koncept diverzitních opatření byl vytvořen v Belgii, kde se poskytuje vzdělávání v oblasti diversity managementu již studentům na školách a podávají se informace o jevech, jakými jsou: žití v multikulturním prostředí, spolužití s jinými etnickými skupinami, otázky genderu, vztah k starším a zdravotně postiženým lidem.

V České republice se vyskytuje v současné době již několik organizací, ve kterých jejich management úspěšně aplikuje diverzitní aktivity. Příklady mohou být společnosti: Lafarge Cement (kulturní a etnická diverzita), Microsoft (podpora

zaměstnanců na rodičovské dovolené, podpora talentů různého věku, důraz na vyváženost osobního a pracovního života), Hewlett-Packard (důraz na společenskou odpovědnost firem, poskytování alternativních pracovních úvazků), IBM ČR (rovné příležitosti zaměstnanců na všech úrovních, sladování osobního a pracovního života, genderově citlivý marketing) a dále jen jmenovitě společnosti Mediatel, Allianz Pojišťovna, ČSA, Citibank, TI Automotive, SAP BSCE, McDonalds ČR, Vodafone ČR, Komerční banka, T-mobile ČR a Česká spořitelna.

Věřím, že se řídící pracovníci v organizacích budou více orientovat na její vnitřní diverzitu jako na přínos k větší pestrosti názorů, různých stylů práce a řízení, znalosti mnoha jazyků a kultur, a tím i širší možnosti komunikace. Ideálním stavem by pak byly společnosti, které by koncept diverzity nepotřebovaly, neboť by pro ně bylo chování ve prospěch diverzity samozřejmé a interiorizované. Tento styl řízení bych přirovnala ke známému přísloví „kolik řečí umíš, tolikrát jsi člověkem“, v tomto směru ve smyslu „kolik různorodých lidí umíš řídit, tolikrát jsi člověkem“. Vždyť právě tyto rozmanité týmy přinášejí organizaci inovaci a kreativitu, které jsou v dnešním globálním světě klíčem k jejich úspěchu. Soudím, že profesionální pracovníci personálních oddělení, stejně tak jako vedoucí pracovníci milují výzvy, proto se nebudou obávat implementace diversity managementu ve svých organizacích a budou je tak posunovat směrem k integraci v globální společnosti.

Dovolím si konstatovat, že úloha prosazování diversity managementu je nelehká. Čelí řadě překážek v naší společnosti a naráží na vlnu různorodých postojů k tomuto novému přístupu. Ačkoliv jsou projevy odlišností mezi zaměstnanci čím dál více markantnější, přibývají zahraniční zaměstnanci, ženy a muži na rodičovských dovolených, zdravotně znevýhodnění pracující atd., koncept řízení diverzity se v organizacích teprve nesměle dostává do povědomí vrcholových manažerů. Ti jsou vystaveni nové výzvě, která se asi nejvíce dotkne jejich osobnostních charakteristik a dále bude klást značné nároky na jejich řídicí kompetence a uplatňování žádoucích stylů vedení.

Je reálné, že současná světová ekonomická krize učiní z diversity managementu neprioritní záležitost a vrcholoví manažeři se těmito aktivitami nebudou chtít

zabývat pro jiné, z jejich pohledu důležitější činnosti. V tomto ohledu lze však řízení různorodosti chápat naopak jako pomocný nástroj k prevenci takovýchto možných krizí. Právě díky plnému využívání rozmanité skladby svých zaměstnanců, a tedy i reagování na potřeby různorodých zákazníků, mohou organizace flexibilněji reagovat na aktuální potřeby společnosti.

Organizace, které si tento nový koncept zavčas osvojí a implementují do svých firemních strategií řízení a rozvoje lidských zdrojů, budou mít blíže k dosažení konkurenční výhody. Organizace se mohou lehce stát inovativním podnikem, který dosahuje vyššího výkonu díky přínosu unikátního zboží či služeb na trh. Úspěšní budou ti řídící pracovníci, kteří respektují své zaměstnance a umí skloubit využití jejich odlišností pro rozvoj organizace, ale také ku prospěchu osobního rozvoje samotného pracovníka.

Klíčová odpovědnost za úspěšnou realizaci diverzitních politik dopadá především na moderní a profesionální management řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Právě tyto zástupci by měli mít nejvíce schopností k tomu, aby obeznámili vrcholový management a řídící pracovníky divizí se strategickou nezbytností práce s diverzitou a zároveň tyto manažery vyzvali k zavedení podpůrných diverzitních opatření. Mají také nejlepší schopnosti a dovednosti potřebné pro analýzu toho, jak mají jejich organizace reagovat na změny na trhu práce a prostředí konkurence. V poslední řadě mohou vrcholovému vedení poskytnout řadu potřebných nástrojů pro zajištění změny v postojích a chování zaměstnanců jejich organizace. Těmito nástroji mohou být metody získávání zaměstnanců a výběru, hodnocení pracovního výkonu, systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, tréninkové a rozvojové techniky a modely redesignu práce či organizačních struktur, v rámci kterých jsou pracovní činnosti vykonávány.

Organizace, které půjdou vstříc výzvě diversity managementu, budou dle mého názoru oceněny větší produktivitou zaměstnanců a zlepšením organizačního klimatu a firemní kultury. Také zaměstnanci budou těžit z výhod pracovních podmínek, které jsou v souladu s jejich individuálními potřebami a aspiracemi. Vrcholoví manažeři organizace by neměli pohlížet na diversity management jako na systém různých nápravných opatření podporujících pozitivní diskriminaci. Ji-

nými slovy, nebylo by dobré, aby se vedoucí pracovníci zaměřovali na zastoupení všech ohrožených sociálních skupin a v případě, že by nedosahovali potřebného limitu, by necíleně dorovnávali jejich počty. Tento přístup by byl jistě velmi přehnaným a mj. by nemotivoval řadu „běžných“ zaměstnanců.

Diversity management by měl být prováděn s rozumem a citem a měl by usilovat o sladění vzájemného pochopení, respektování a oceňování odlišností každého jednotlivce. Tato problematika se tak netýká pouze zaměstnanců v organizaci, ale i osob, se kterými zaměstnanci vstupují do rozličných vztahů vně organizace, potkávají se s externími dodavateli a zákazníky. Jedná se tedy o jakýsi uzavřený kruh, kdy na straně jedné zaměstnanci vystupují jako nositelé firemních diverzitních hodnot směrem k vnějšímu okolí, společnosti, a na straně druhé jsou z ní recipročně zpět rekrutováni a přinášejí hodnoty společnosti do organizace.

Věřím, že do budoucna přibude představitelů organizací, které se inspiroují zavedením řízení diverzity u úspěšných společností a jejichž vrcholový management plně podpoří zavedení diverzitních iniciativ. Ti se pak vydají na cestu poznání nového, různorodého způsobu řízení a rozvoje lidských zdrojů, které jim přinese větší výkon a spokojenost jejich zaměstnanců, sociální odpovědnost vůči společnosti a v neposlední řadě i sebepoznání a rozvoj jich samotných.

## 8 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD aj., 1998. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BELBIN, Meredith. 1981, 1993. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BOSNIČOVÁ, Nina. 2008. Praktické tipy pro firmy v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. *Rovné příležitosti do firem*. 2008, třetí speciální vydání, s. 16. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86520-25-4.

BRANHAM, Leigh. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

V EU žije téměř půl miliardy obyvatel, ale její populace stárne [online]. 2008. *Centrum Evropských studií*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. Aktualizace stránek 7. června 2008 [cit. 25. ledna 2009]. Dostupné na Internetu: [http://ces.vse.cz/portal/index.php?page=view\\_chapter&kap=10#kap10](http://ces.vse.cz/portal/index.php?page=view_chapter&kap=10#kap10).

Dagens Nyheter, 2004. In KEMPINSKY, Peter. BERG, Hans ten. LUNDQVIST, Karin et al. 2005. *Diversity as Driving Force*. Stockholm : A collaboration between ISA, NUTEK, VINNOVA. VISANU 2005:9, 2005.

DeLUCA, J. McDOWELL, R. 1992. Managing Diversity: A Strategic „Grass-Roots“ Approach. In JACKSON, Susan E et al. 1992. *Diversity in the Workplace, Human Resources initiatives*. Society for industrial and organizational psychology, The Professional practice series. New York : The Guilford press, 1992. ISBN 0-89862-476-2.

Diskriminace [online]. 2008. *POLIS, Podpora sociálně – integračních politik a služeb*. Praha : Člověk v tísni, o.p.s. Aktualizace stránek listopad 2008 [cit. 13. ledna 2009]. Dostupné na Internetu:  
<http://epolis.cz/page.php?location=&menu=first&id=28&idNotion=30>

Diversity management principles [on-line]. 2008. *Diversity@work*. Aktualizace stránek: 3. září 2008 [cit. 20. února 2009]. Dostupné na Internetu:  
[http://www.diversityatwork.net/EN/en\\_what\\_diversity.htm](http://www.diversityatwork.net/EN/en_what_diversity.htm).

European Business Test Panel (EBTP výzkum). 2005. In European Commission. 2005. *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Belgie : European Communities, 2005. ISBN 92-79-00239-2.

European Commission. 2005. *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Belgie : European Communities, 2005. ISBN 92-79-00239-2.

Everyone equally different – diversity in working life, 2005. In KEMPINSKY, Peter. BERG, Hans ten. LUNDQVIST, Karin et al. 2005. *Diversity as Driving Force*. Stockholm : A collaboration between ISA, NUTEK, VINNOVA. VISANU 2005:9, 2005.

European Business Campaign for CSR. 2004. In TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Spo-lečenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha : Business Leaders Forum, tisk Grafotechna Print, spol. s r.o., 2004.

V Rakousku protěžují starší zaměstnance, aby neodcházeli. 2008. *Financnima-nagement.ihned.cz*. In *Portál pro Management: ManagerWeb.cz* [on-line]. Praha : Economia a.s., 1996 – 2009. Aktualizace stránek 25. září 2008; 00:00 GMT [cit.

2. února 2009]. Dostupné na Internetu: [http://financnimanagement.ihned.cz/c1-28102890-v-rakousku-protezuji-starsi-zamestnance-aby-neodchazeli\\_iHNed](http://financnimanagement.ihned.cz/c1-28102890-v-rakousku-protezuji-starsi-zamestnance-aby-neodchazeli_iHNed). ISSN 1213-7693.

GARDENSWARTZ, ROWE. 1995. In POTOČKOVÁ, Dana. BŘEZINOVÁ, Kateřina. 2005. Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí. *HR Forum*. 2005. č. 6 a 7, s. 16.

HAŠKOVÁ, Hana. KŘÍŽKOVÁ, Alena. MAŘÍKOVÁ aj. 2003. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003. ISBN 80-7330-048-6.

HIGGS. 1996. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HORÁKOVÁ, Iveta. STEJSKALOVÁ, Dita. ŠKAPOVÁ, Hana. 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

JACKSON, Susan E et al. 1992. *Diversity in the Workplace, Human Resources initiatives*. Society for industrial and organizational psychology, The Professional practice series. New York : The Guilford press, 1992. ISBN – 0-89862-476-2.

JÍROVÁ, Hana. 2002. *Deformace na českém trhu práce*. Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky, Studie 7/2002, Praha : Vydavatelství ČVUT Praha, uspořádal Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 06/2002.

JONÁŠOVÁ, Kateřina. 2008. *Gender a Marketing*. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86520-12-4.

JONES, Fiona. BURKE, Ronald J. WESTMAN, Mina. 2006. *Work-Life Balance. A Psychological Perspective*. New York : Psychology Press, 2006. ISBN 1-84169-529-7.

KANDELA. 1995. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

Starší zaměstnanci nezlobí. 2009. Kariera.ihned.cz. In *KarieraWeb.cz, nabídky práce a zaměstnání* [on-line]. Praha : Economia a.s., 1996 – 2009. Aktualizace stránek 6. ledna 2009, 15:42 GMT, [cit. 15. ledna 2009]. Dostupné na Internetu: [http://kariera.ihned.cz/c4-10115350-32306980-q06000\\_d-starsi-zamestnanci-nezlobi](http://kariera.ihned.cz/c4-10115350-32306980-q06000_d-starsi-zamestnanci-nezlobi). iHNed ISSN 1213-7693.

KEIL, Marion. AMERSHI, Badrudin. HOLMES, Stehen et al. 2007. *Diversity Management, Vzdělávací manuál*. Akční program Evropské komise pro boj s diskriminací (2001-2006). 2007.

KEMPINSKY, Peter. BERG, Hans ten. LUNDQVIST, Karin et al. 2005. *Diversity as Driving Force*. Stockholm : A collaboration between ISA, NUTEK, VINNOVA. VISANU 2005:9, 2005.

KEMPINSKY, Peter. BERG Hans ten. LUNDQVIST, Karin et al. 2005. In VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha : Nový Prostor, o.s., 2007. ISBN: 978-80-903990-0-6.

KINGSTON. NOCK. 2006. In JONES, Fiona. BURKE, Ronald J. WESTMAN, Mina. 2006. *Work-Life Balance. A Psychological Perspective*. New York : Psychology Press, 2006. ISBN 1-84169-529-7.

KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2008. Čím více alternativ řešení, tím kvalitnější jsou výsledky. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 6. ISSN 1212-690X.

KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2008. *Firma roku: rovné příležitosti má své vítěze*. [on-line]. Gender Studies, o.p.s., 2008. [cit. 17. ledna 2009]. Dostupné na Internetu: [http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/clanek.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2130576](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/clanek.shtml?cmd[2786]=x-2786-2130576).



KRÁLÍKOVÁ, Alena. 2008. „Řídit různorodé týmy je náročnější – a je to výzva!“. *Rovné příležitosti do firem*. 2008, třetí speciální vydání, s. 16. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86520-25-4.

KRÁSA, Václav. 2008. Nezaměstnanost osob se zdravotním postižením je dlouhodobý problém. *HR Forum*. 2008, č. 6, s. 15. ISSN 1212-690X.

KUBÁLKOVÁ, Petra. 2008. Genderový audit...kontrola nebo poradenství? *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 34-35. ISSN 1212-690X.

KULHANOVÁ, Markéta. 2008. Diversity Management není nesrozumitelným zaklínadlem, ale součástí firemní kultury. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 17. ISSN 1212-690X.

LEWIN. 1951. In ARMSTRONG, Michael. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra. 2008. Dodržování rovných příležitostí je pro výběrové řízení klíčové. *Rovné příležitosti do firem*. 2008, třetí speciální vydání, s. 16. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86520-25-4.

MAZNEVSKI. 1994. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

MEAD, Margaret. 2004. In BRANHAM, Leigh. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

MIŠKOVSKÁ, Bohumila. 2008. Nezaměstnanost osob se zdravotním postižením je dlouhodobý problém. *HR Forum*. 2008, č. 6, s. 15. ISSN 1212-690X.

MOLE, John. 1995. *Jiný kraj, jiný mrav. Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-86-1.

MPSV. 2000. *Princip rovného zacházení s muži a ženami v zaměstnání*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2000. ISBN 80-85529-83-1.

NEČAS, Petr. 2008. *Vláda schválila balíček prorodinných opatření*. [on-line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008. Aktualizace stránek: 31. prosince 2008 [cit. 2. února 2009]. Dostupné na Internetu: <http://www.mpsv.cz/cs/6031>.

NEDOMA, Anne-Marie. 2008. Work-life balance, programy sladování osobního a pracovního života nabývají konkrétních obrysů. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 56. ISSN 1212-690X.

NĚMEC, Robert. 2008. *Co je diversity management?* [online]. Praha : Nový prostor, o.s., Projekt HRDI, 2008. Aktualizace stránek: červenec 2008 [cit. 3. října 2008]. Dostupné na Internetu: [www.diversity-management.cz](http://www.diversity-management.cz).

NEUMANNOVÁ, Radka (red.). 2006. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR. Příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Projekt Antidiskriminačního vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Praha : Multikulturní centrum Praha, o.s., 2006. ISBN 80-239-7825.X.

NEUBAUEROVÁ, Lenka. 2007. Rovné šance jako konkurenční výhoda. *Rovné příležitosti do firem*. 2008, s. 25. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2007. ISBN 978-80-86520-21-6.

NOVÁK, Tomáš. 2002. O předsudcích. In *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR*. 2006. Příručka pro zaměstnance veřejné správy. Praha : Multikulturní centrum Praha, o.s., 2006. ISBN 80-239-7825.X.

O situaci starších pracovníků na trhu práce v ČR. 2003. In STEM výzkum. 2006. *Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce*. [on-line]. Součást projektu Třetí kariéra zaměřeného na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+. Praha : Středisko empirických vý-

zkumů. Aktualizace stránek: únor 2008 [cit. 17. ledna 2009]. Dostupné na Internetu:

[http://tretikariera.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=30](http://tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=30).

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

POTOČKOVÁ, Dana. BŘEZINOVÁ, Kateřina. 2005. Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí. *HR Forum*. 2005. č. 6 a 7, s. 16.

PRADLOVÁ, Jana. 2008. Work-life balance, programy sladování osobního a pracovního života nabývají konkrétních obrysů. *HR Forum*, 2008, č. 2, s. 57. ISSN 1212-690X.

ROOSEVELT, Thomas. 1992. Managing Diversity: A Conceptual Framework. In JACKSON, Susan E et al. 1992. *Diversity in the Workplace, Human Resources initiatives*. Society for industrial and organizational psychology, The Professional practice series. New York : The Guilford press, 1992. ISBN – 0-89862-476-2.

ROTHBARD. DUMAS. 2006. In JONES, Fiona. BURKE, Ronald J. WESTMAN, Mina. 2006. *Work-Life Balance. A Psychological Perspective*. New York : Psychology Press, 2006. ISBN 1-84169-529-7.

SENGE, Peter. In GIBSON, R. 2000. *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the Future*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-036-8.

SCHAUEROVÁ, Pavla. 2008. Diversity management. *HR Forum*. 2008, č. 6, s. 40-41. ISSN 1212-690X.

SCHEIN, Edgar. 1985. In TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

SPARROW. 2005. In ARMSTRONG, Michael. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2.

Statistika ČSÚ. 2003. In HAŠKOVÁ, Hana. KŘÍŽKOVÁ, Alena. MAŘÍKOVÁ aj. 2003. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003. ISBN 80-7330-048-6.

STEM výzkum. 2006. *Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce*. [on-line]. Součást projektu Třetí kariéra zaměřeného na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+. Praha : Středisko empirických výzkumů. Aktualizace stránek: únor 2008, [cit. 17. ledna 2009]. Dostupné na Internetu:  
[http://tretikariera.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=30](http://tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=30).

Studie Sociologického ústavu AV ČR Praha. 2003. In HAŠKOVÁ, Hana. KŘÍŽKOVÁ, Alena. MAŘÍKOVÁ aj. 2003. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003. ISBN 80-7330-048-6.

SZTAROVICS, Robert. 2007. *Diversity Management. Od teorie k praxi – úspěšné příběhy*. [on-line]. Projekt Human resources development interface: Prostor pro rozvoj lidských zdrojů. Praha : Nový Prostor, 2007. [cit. 7. června 2008]. Dostupné na Internetu:  
<http://www.diversity-management.cz/materialy.php?id=160>.

ŠEVČÍKOVÁ, Hany. 2007. Úvodní slovo. In VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha : Nový Prostor, o.s., 2007. ISBN: 978-80-903990-0-6.

ŠMIDOCHOVÁ, Martina. 2008. Čím více alternativ řešení, tím kvalitnější jsou výsledky. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 7. ISSN 1212-690X.

ŠPICAR, Radek. 2008. Work-life balance, programy slad'ování osobního a pracovního života nabývají konkrétních obrysů. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 56. ISSN 1212-690X.

ŠTĚPÁNKOVÁ. 2006. In NEUMANNOVÁ, Radka (red.). 2006. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR. Příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Projekt Antidiskriminačního vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Praha : Multikulturní centrum Praha, o.s., 2006. ISBN 80-239-7825.X.

ŠŤASTNÝ, Jan. 2005. „*Ucelená“ rehabilitace*. [on-line]. 08/2005. [cit. 2008-10-03]. Dostupné na Internetu:  
[http://www.recepis.cz/ke\\_stazeni/rehabilitace.recepis.pdf](http://www.recepis.cz/ke_stazeni/rehabilitace.recepis.pdf).

ŠVEC, Kamil. 2008. *Vyvážení osobního a pracovního života*. Konference s názvem „Návrat rodičů do zaměstnání po mateřské/rodičovské dovolené“. Praha : Gender Studies, o.p.s, 11/2008.

Jak udržet ve firmě starší kvalitní zaměstnance? 2008. Technik.ihned.cz (jan). In *TECHNIK, Ekonomika a řízení* [on-line]. Praha : Economia a.s., 1996 – 2009. Aktualizace stránek 9. prosince 2008, 00:00, [cit. 15. ledna 2009]. Dostupné na Internetu: <http://technik.ihned.cz/c1-31288320-jak-udrzet-ve-firme-starsi-kvalitni-zamestnance>. iHNed ISSN 1213-7693.

THOMAS. ELY. 1996. In EUROPEAN COMMISSION. 2005. *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Belgie : European Communities, 2005. ISBN 92-79-00239-2.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha : Business Leaders Forum, tisk Grafo-techna Print, spol. s r.o., 2004.

TROMPENAARS. 2005. In POTOČKOVÁ, Dana. BŘEZINOVÁ, Kateřina. 2005. Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí. *HR Forum*. 2005. č. 6 a 7, s. 16.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VAVŘICHOVÁ, Erika (red.). 2000. *Slovník cizích slov*. Praha : Ottovo nakladatelství, s.r.o. v divizi CESTY, 2000. ISBN 80-7181-376-1 (CESTY. Praha).

VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha : Nový Prostor, o.s., 2007. ISBN: 978-80-903990-0-6.

VELÍŠKOVÁ, Hana. 2008. In KRÁLÍKOVÁ, Alena. 2008. „Řídit různorodé týmy je náročnější – a je to výzva!“. *Rovné příležitosti do firem*. 2008, třetí speciální vydání, s. 16. Praha : Gender Studies, o.p.s. 2008. ISBN 978-80-86520-25-4.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYSUŠIL, Jiří. 2004. *Metoda balanced scorecard v souvislostech – implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.

What is diversity? [online]. 2008. *International Society for Diversity Management*. Aktualizace stránek 15. října 2008 [cit. 25. ledna 2009]. Dostupné na Internetu: <http://www.idm-diversity.org/eng/dmanagement.html>.

WICHTERLOVÁ, Lada. 2008. Trendy rovných příležitostí v programech diversity. *HR Forum*. 2008, č. 2, s. 26. ISSN 1212-690X.

*Zákon o zaměstnanosti*. 2008. [on-line]. Businesscenter.cz. Praha : Havit s.r.o., 1998-2009. Poslední aktualizace 30. 6. 2008 [cit. 5. února 2009]. Dostupné na Internetu: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>. ISSN 1213-7235.

Ženy a muži na trhu práce. 1996. In JÍROVÁ, Hana. 2002. *Deformace na českém trhu práce. Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky*, Studie 7/2002, Praha : Vydavatelství ČVUT Praha, uspořádal Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 06/2002.

## 9 Přílohy

Příloha A: *European Business Test Panel (EBTP)*

*Výsledky dotazníku problematiky pracovní diverzity a anti-diskriminace* (European Commission, 2005, s. 51-56).

Začátek výzkumu: 14/6/2005

Konec výzkumu: 15/7/2005

Celkem: 798 odpovědí

Identifikace případu pro EBTP

<i>Vyznačte hlavní zaměření aktivit Vaší společnosti</i>		
D - Manufaktura	223	(27,8%)
K - Nemovitosti, pronájmy a obchodní činnosti	103	(12,8%)
G - Velkoobchod a maloobchod, opravy motorových vozidel, motocyklů a osobní a domácí spotřebiče	100	(12,5%)
F – Stavební činnost	84	(10,5%)
I – Doprava, sklady a komunikace	76	(9,5%)
J – Finanční zprostředkovatelské služby	65	(8,1%)
O – Jiné služby z oblasti komunitních, sociálních a osobních aktivit	49	(6,1%)
E – Elektrika, plyn a vodní dodavatelské služby	33	(4,1%)
H – Hotely, restaurace a bary	27	(3,4%)
N – Zdraví a sociální práce	26	(3,2%)
C – Těžební a důlní průmysl	12	(1,5%)

<i>Vyznačte, ve kterém evropském státě je Vaše organizace situovaná?</i>		
DE – Německo	125	(15,6%)
NL – Nizozemí	97	(12,1%)
DA – Dánsko	92	(11,5%)
PL – Polsko	75	(9,3%)



HU – Maďarsko	49	(6,1%)
IE – Irsko	45	(5,6%)
UK – Veľká Británie	45	(5,6%)
BE – Belgie	44	(5,5%)
CZ – Česká republika	33	(4,1%)
NO – Norsko	31	(3,9%)
PT – Portugalsko	24	(3,0%)
FI – Finsko	23	(2,9%)
SV – Švédsko	23	(2,9%)
AT – Rakousko	17	(2,1%)
ES – Španielsko	17	(2,1%)
FR – Francie	15	(1,9%)
EL – Řecko	14	(1,7%)
LT – Litva	12	(1,5%)
SI – Slovinsko	7	(0,9 %)
EE – Estonsko	4	(0,5 %)
IT – Itálie	3	(0,4 %)
LV – Litva	3	(0,4 %)
SK – Slovenská republika	0	(0 %)
IS – Island	0	(0%)
MT – Malta	0	(0%)
LU – Lucembursko	0	(0%)
CY – Kypr	0	(0%)

<i>Počet zaměstnanců ve Vaší společnosti?</i>		
50-249	196	(24,4%)
500+	187	(23,3%)
10-49	157	(19,6%)
1-9	134	(16,7%)
250-499	93	(11,6%)
0	31	(3,9%)

<i>Nepočítaje Vaši zemi, v kolika jiných státech Evropské unie běžně prodáváte své produkty a služby?</i>		
V žádné	299	(37,2%)
Více než 5	177	(22,2%)
2-3	110	(13,7%)
1	84	(10,5%)
4-5	56	(7,0%)

### **Otázky:**

<i>1. Jak byste popsal(a) situaci ve Vaší společnosti vztahující se k politice diversity a její praxe? (vyberte právě jednu)</i>		
Nemáme žádné takové politiky a praxe	403	(50,2%)
Politiky a praktiky byly dobře zvnitřněny po nějaký čas (více jak pět let) a jsou neustále zlepšovány a aktualizovány	163	(20,3%)
Politiky a praktiky byly implementovány v nedávné době (v posledních pěti letech)	106	(13,2%)
Implementujeme směrnice, ale potřebujeme více k realizaci	67	(8,3%)
Jsme v procesu rozvoje diverzitního a rovného přístupu	54	(6,7%)

<i>1a. Můžete nám říct, proč jste nezavedli žádné diverzitní politiky a praktiky (zaškrtněte všechny, které se vztahují):</i>		
Pohlížíme pouze na kvalifikaci při náboru a povyšování	283	(35,2%)

Nemáme žádné konkrétní myšlenky pro diverzitu	114	(14,2%)
Zajímáme se o ni, ale nevidíme žádnou konkrétní výhodu	60	(7,5%)
Nemáme žádnou expertízu na tomto poli	41	(5,1%)
Potřebovali bychom více informací	38	(4,7%)
Nejsme si úplně jisti, co diverzita opravdu představuje	38	(4,7%)
Jiné – prosím specifikujte	28	(3,5%)
Nemáme dostatečný rozpočet	21	(2,6%)

<i>2. Kterými z následujících diverzitních diskriminačních oblastí se zabývají Vaše iniciativy?(zaškrtněte všechny, které se vztahují)</i>		
Gender	340	(42,3%)
Věk	314	(39,1%)
Národnost	262	(32,6%)
Zdravotní znevýhodnění	250	(31,1%)
Rasový a etnický původ	244	(30,4%)
Náboženství a přesvědčení	203	(25,3%)
Jazyk	154	(19,2%)
Sexuální orientace	150	(18,7%)
Jiné – prosím specifikujte	40	(5,0%)

<i>3. Mají tyto diverzitní iniciativy pozitivní dopad na Váš obchod?</i>		
Ano	418	(52,1%)
Ne	87	(10,8%)

<i>4. Na základě Vašich zkušeností a očekávání, které z těchto přínosů může firmě přinést rozmanitá skladba pracovní síly?</i>		
Přístup k nové pracovní síle a/nebo přilákání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců	342	(42,6%)
Výhody spojené s reputací firmy, korporátního image a dobrých vztahů v rámci komunitní společnosti	307	(38,2%)
Závazek prosazovat rovnost a diverzitu jako firemní hodnotu	284	(35,4%)
Inovace a kreativita	211	(26,3%)

Lepší motivace a efektivnost	196	(24,4%)
Soulad s právními požadavky	189	(23,5%)
Konkurenční výhoda	137	(17,1%)
Ekonomická účinnost a zisk	134	(16,7%)
Marketingové příležitosti širšímu poli zákazníků	127	(15,8%)
Zvýšená zákaznická spokojenost a úroveň služeb	124	(15,4%)
Ostatní – prosím specifikujte	22	(2,7%)

<i>5. Kterou z následujících oblastí pokrývají Vaše diverzitní iniciativy? (Vyberte pouze jednu)</i>		
Lidské zdroje (nábor, výběr, retence, rozvoj, trénink, wlb)	436	(54,3%)
Organizační kultura	262	(32,6%)
Angažovanost v komunitě	157	(19,6%)
Prodejní a zákaznické služby	102	(12,7%)
Marketing a komunikace	91	(11,3%)
Ostatní – prosím specifikujte	17	(2,1%)

<i>6. Užíváte pravidelných nástrojů pro monitorování a hodnocení iniciativ, které měří výsledky jejich dopadu?</i>		
Ne	368	(45,8%)
Ano	166	(20,7%)

<i>6a. Užíváte dat pro kompozici pracovní síly k monitorování a hodnocení iniciativ?</i>		
Ano	129	(16,1%)
Ne	35	(4,4%)

<i>7. Nastavila Vaše společnost nějaké specifické cíle diversity pro oblast získávání pracovníků a jejich povyšování z podreprezentovaných skupin?</i>		
Ne	454	(56,5%)
Ano	91	(11,3%)

<i>7a. Prosím specifikujte tyto zacílené skupiny:</i>		
Gender	50	(6,2%)
Věk	38	(4,7%)
Zdravotní postižení	28	(3,5%)
Rasa nebo etnický původ	24	(3,0%)
Národnost	22	(2,7%)
Jazyk	15	(1,9%)
Náboženství nebo přesvědčení	12	(1,5%)
Sexuální orientace	5	(0,6%)
Ostatní – prosím specifikujte	2	(0,2%)

<i>8. Máte alokován speciální rozpočet/finanční prostředky pro aktivity podporující diverzitu a anti-diskriminaci?</i>		
Ne	494	(61,5%)
Ano	49	(6,1%)

<i>9. Jaké jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější výzvy v oblasti praxe diverzity anti-diskriminace v pracovním prostředí?</i>		
Nedostatek informací a obeznámenosti	162	(20,2%)
Problém měřitelnosti výsledků a diverzitních politik	161	(20,0%)
Diskriminační přístup a chování	132	(16,4%)
Specifické dovednosti/potřeba expertíz	88	(11,0%)
Spjatost se stylem vedení	79	(9,8%)
Ostatní – prosím specifikujte	70	(8,7%)
Čas	41	(5,1%)
Finanční zdroje pro tento účel	27	(3,4%)

<i>9a. Jaké jsou z Vašeho pohledu druhé nejdůležitější výzvy v oblasti praxe diverzity a antidiskriminace v pracovním prostředí</i>		
Nedostatek informací a obeznámenosti	164	(20,4%)
Problém měření výsledků a diverzitních politik	129	(16,1%)
Speciální dovednosti/potřeba expertíz	119	(14,8%)
Diskriminační přístup a chování	100	(12,5%)
Čas	75	(9,3%)
Spjatost se stylem vedení	68	(8,5%)
Finanční zdroje pro tento účel	56	(7,0%)
Ostatní – prosím specifikujte	42	(5,2%)

<i>10. Jaký je Váš hlavní zdroj informací předmětu diverzity v pracovním prostředí?</i>		
Organizace a sítě zaměstnanců	376	(46,8%)
Jiné společnosti a organizace	239	(29,8%)
Vláda	206	(25,7%)
Obchodní komory	129	(16,1%)
Evropská komise	109	(13,6%)
Odbory	101	(12,6%)
Ostatní – prosím specifikujte	99	(12,3%)

<i>11. Z jakých zdrojů byste očekávali více informací o výhodách diverzity?</i>		
<i>Jaký je Váš hlavní zdroj informací předmětu diverzity v pracovním prostředí?</i>		
Organizace a sítě zaměstnanců	313	(39,0%)
Vláda	306	(38,1%)
Obchodní komory	217	(27,0%)
Evropská komise	164	(20,4%)
Jiné společnosti a organizace	141	(17,6%)
Odbory	81	(10,1%)
Ostatní – prosím specifikujte	47	(5,9%)

<i>12. Domníváte se, že současná pravidla a legislativa na poli diverzity jsou:</i>		
Správné	331	(41,2%)
Žádný názor	184	(22,9%)
Přehnané	147	(18,3%)
Nedostačující – potřeba více práce	124	(15,4%)

<i>13. Domníváte se, že aktivity podporující povědomí o diverzitě jsou:</i>		
Nedostačující – potřeba více práce	359	(44,7%)
Správné	223	(27,8%)
Bez názoru	151	(18,8%)
Přehnané	55	(6,8%)

Příloha B: Dotazník pro Audit diverzity (Keil, Amershi, Holmes, 2007, s. 27-30)

<p>Jméno tazatele _____ Respondent _____</p> <p>Datum:</p> <p>Údaje o respondentovi:</p> <p>a) Věk:</p> <p>b) Délka pracovního poměru:</p> <p>c) Pohlaví: žena      muž</p> <p>d) Národnost:</p> <p>e) Současné pracovní zařazení: Manažer      Bez řídicí funkce</p>
---

1. Vize a strategie
---------------------

- a) Popište prosím svoji organizaci a hlavní výzvy, kterým čelí.
- b) Jakou má Vaše firma vizi?
- c) Co si myslíte o současné strategii Vaší firmy?
- d) Pokud byste byl/byla ředitelem, ředitelkou Vaší firmy, jak byste rozhodovali, aby měla organizace úspěch v budoucnu?
- e) Co si obecně myslíte o budoucnosti firmy, ve které pracujete?

2. Zákazníci
--------------

- a) Jací jsou Vaši stávající zákazníci?
- b) Pokud byste byli tázáni, jak by Vaši zákazníci popsali obchodní spolupráci s Vaší firmou?
- c) Jakými argumenty se asi Vaše konkurence pokouší odlákat Vaše zákazníky?
- d) Kdo budou Vaši zákazníci po deseti letech? Popište tyto budoucí zákazníky. Jak se změní jejich požadavky?
- e) Jak dobře jste připraveni vyhovět budoucím zákazníkům?



3. Kultura a identita
-----------------------

- a) Co Vás přimělo pracovat pro tuto firmu?
- b) Co Vás přimělo zůstat?
- c) Jmenujte jeden důvod, který by Vás přiměl k dobrovolnému odchodu od společnosti?
- d) Na co jste obzvláště hrdý (hrdá)?
- e) Co nejvíce uspokojilo Vaše očekávání?
- f) Jaké hlavní faktory se podílely na tom, že Vaše očekávání splněna nebyla?
- g) Popište Vaši firmu těmito slovy: Firma je jako.....
- h) Popište jakékoliv faktory, které omezují Vaši schopnost přispívat k úspěchu firmy...
- i) Jak si člověk může v této firmě získat dobrou reputaci?
- j) Jaké chování, anebo osobnostní rysy nejsou ve Vaší firmě ceněny?
- k) Co se v této firmě stane s novými nápady, návrhy, inovacemi?
- l) Co pro Vás osobně znamená diverzita?
- m) Myslíte si, že diverzita v rámci organizace je spíš na obtíž?
- n) Jakou roli dnes ve Vaší firmě sehrává diverzita?

4. Týmová práce, kooperace, komunikační rozhraní
--

- a) Jak hodnotíte spolupráci s vedením?
- b) Popište proces rozhodování ve Vaší firmě.
- c) Nakolik se cítíte být informován(a) o dění ve firmě?
- d) Jak jste spokojen(a) s mírou spolupráce a důvěry ve Vašem týmu, oddělení?
- e) Jak jste spokojen(a) s mírou spolupráce mezi Vaším oddělením a dalšími odděleními?
- f) Kde má Vaše firma největší rezervy?
- g) Co považujete za typický konflikt v životě Vaší firmy a jak jej firma řeší?
- h) Existují ve firmě formální procesy pro zpětnou vazbu?
- i) Popište prosím důležité neformální procesy pro zpětnou vazbu?
- j) Jaký panuje ve Vaší firmě styl komunikace: formální, spontánní, osobní, založený na důvěře. Co nejlépe popisuje komunikační styl Vaší firmy?

5. Vedení
-----------

- a) Jak byste popsali typický styl vedení ve Vaší firmě?
- b) A co Váš vlastní styl vedení? (pro pracovníky ve vedoucí funkci).
- c) Jaká nepsaná pravidla máte dodržovat ve Vaší firmě ve vedoucí pozici?
- d) Jaké typy osobnostních charakteristik se vyhledávají pro výběr potenciálních vedoucích pracovníků?
- e) Charakterizujte osobu, která ve Vaší firmě udělá dobrou kariéru.
- f) Jak vedoucí pracovníci ve Vaší firmě zpravidla přistupují k rozdílným, dokonce kontroverzním postojům, názorům, návrhům, kompetencím anebo osobní historii?
- g) Na co musíte dbát při sestavování nového týmu?
- h) Jak důležitá je ve Vašem týmu diverzita?
- i) Poskytuje Vám nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu?
- j) Nakolik je Vám tato zpětná vazba nápomocná?

6. Rozvíjení lidských zdrojů
------------------------------

- a) Jak ve Vaší firmě zajišťujete, abyste přilákali a najali ty nejlepší?
- b) Co považujete za hlavní výzvy do budoucna v oblasti náboru a udržení pracovníků?
- c) Jak Vaše firma zajistí svůj úspěch v boji o talentované lidi v budoucnu?
- d) Jaká jsou hlavní kritéria výběru ve Vašem středisku pro hodnocení uchazečů („assessment center“)?
- e) Jak byste zařadili na žebříčku důležitosti v rámci funkce lidských zdrojů oblast diverzity a diversity managementu?
- f) Co diverzita znamená pro funkci lidských zdrojů? Etickou povinnost? Zákonnou povinnost? Možný zdroj hospodářského přínosu?
- g) Co vnímáte jako hlavní výzvu pro top management při zavádění principů podpory diverzity?
- h) Je zaveden systém měření výkonnosti a výsledků?
- i) Máte pocit, že jste hodnocen(a) spravedlivě?
- j) Jak Vaše firma povyšuje pracovníky s vysokým potenciálem do vyšších pozic? Jsou dostatečně zastoupeni lidé z různých menšin, jiných národností atd.?

U Ž I V A T E L potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

[illegible]

## Pokračování evidenčního listu knihovny

[illegible]

### Pokračování evidenčního listu knihovny

[illegible]

## Pokračování evidenčního listu knihovny

[illegible]